

الجامعـة الافتراضيّة السوريّة

SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

تسويق الخدمات

الدكتورة رانيا المجني



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

تسويق الخدمات

الدكتورة رانيا المجني

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

Services Marketing

Rania Riyad Almajanni

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

الفهرس

الفصل الأول: مقدمة في الخدمات

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- أهمية قطاع الخدمات وأسباب نموه.
- مفهوم الخدمة.
- خصائص الخدمة.
- أسس تصنيف الخدمات وأنواعها.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يحدد أهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي.
2. يعرّف الخدمة وبماذا تختلف عن السلعة المادية الملموسة.
3. يميز بين أهم خصائص الخدمات.
4. يصنف الخدمات بناءً على مجموعة من المعايير المعتمدة.

الكلمات المفتاحية:

عدم الملموسية (Intangibility) –التلازم (Inseparability) –عدم التجانس أو التغير (Variability) –تعديل الخدمة لملاءمة الاحتياجات الشخصية (Service Customization) –الهلاك (Perishability) –الخدمات المعتمدة على المخرجات (Outcome based services) –الخدمات التي تعتمد على عملية إنتاج الخدمة (Process based services).

مقدمة:



لن يكون غريباً على غير المختصين أو القارئين للتسويق مصطلح "الخدمة" خصوصاً أننا كمستهلكين نستخدم الخدمات بصورة شبه دائمة في حياتنا اليومية بدءاً بالخدمات البسيطة مثل الاتصالات وانتهاءً بالخدمات المعقدة والمؤثرة على حياتنا كخدمات الصحة والخدمات التعليمية وغيرها، وقبل الدخول في عمق التسويق الخدمي لا بد بداية من التعرف على الأسباب التي أدت إلى تنامي قطاع الخدمات وما هي ماهية الخدمة وأهم خصائصها التي تميزها عن السلع الملموسة، والتي تستدعي طرائق مختلفة لتسويقها، وكيف يمكن تصنيف الأنواع الكثيرة من الخدمات التي توجد في السوق بناءً على أسس ومعايير علمية كي يسهل فهمها وتسويقها بالطرق الصحيحة.

أولاً: أهمية قطاع الخدمات وأسباب نموه



برزت الصناعة الخدمية في نهاية الحرب العالمية الثانية حيث صاحبت تلك الفترة تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وقد حقق قطاع الخدمات نمواً ملحوظاً على مستوى العالم ككل في العقود الأخيرة، ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب:

- تغير نمط الحياة والذي تسبب في زيادة الوفورات وزيادة وقت الفراغ ودخول المرأة بصورة أكبر في سوق العمالة.
- التغير التكنولوجي الذي أدى إلى زيادة تنوع المنتجات وزيادة تعقيدها.
- تغير الظروف العالمية السائدة والذي ترتب عليه زيادة متطلبات الحياة وتعقيدها.



في الحقيقة إن الاهتمام بالخدمات وتسويقَها لم يأخذ الحيز الكبير من الاهتمام سواء من الدارسين أم الممارسين إلا متأخراً حيث لم يولِّ الاقتصاديون القدماء الخدمات أهميةً تُذكر إذ اعتبروها غير منتجة ولا تضيف أي قيمة إلى الاقتصاد، حيث ميز آدم سميث بين نوعين من الإنتاج واعتبر الأول مثل الزراعة والصناعة هو إنتاج يؤدي إلى نتيجة ملموسة وذات قيمة، فيما اعتبر النوع الثاني لمثل خدمات المحامين والأطباء والوسطاء لا ينتج أي قيمة، وبقيت هذه المقاربة حتى آخر القرن التاسع عشر مهيمنة بخصوص الخدمات حتى جاء ألفريد مارشال في 1890 وقال: "إن الشخص الذي يقدم خدمة هو قادر تماماً على تقديم منفعة للمتلقي شأنه في ذلك شأن الذي يقدم منتجاً مادياً ملموساً"، ويعود إليه الإقرار بحقيقة أنه لولا جملة من الخدمات الداعمة لم يكن من الممكن التمتع بالكثير من المنتجات الملموسة والاستفادة منها، فمثلاً الخدمات الداعمة للمزارعين من نقل وتخزين وتوزيع تعطي قيمة كما هو المنتج الذي يعطيه هؤلاء المزارعون.

يشير كل من Bitner et al. (1993) إلى أنه يمكن تقسيم المراحل التي مر بها تسويق الخدمات إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

1-مرحلة الزحف البطيء ما قبل 1980:

لقد انصبت المناقشات خلال هذه المرحلة على الحاجة إلى فصل أدبيات التسويق لمعالجة المشكلات ذات الصلة المباشرة والوثيقة بقطاع الخدمات حصراً، حيث تبين أن الكثير من هذه المشكلات تعجز أدبيات التسويق السلعي عن معالجتها، فليس من الممكن تسويق الخدمة المصرفية بالطريقة نفسها التي نسوق فيها الأُرز والصابون، وحتى نهاية هذه المرحلة لم يتم الإقرار بوجوب إيجاد نظريات تسويقية

منفصلة للخدمات، واستمر الاعتقاد على الرغم من الانتقادات بأن ما يصلح للسلع يصلح للخدمات، ولا تحتاج الخدمة إلى طريقة تسويق مختلفة عن السلعة المادية الملموسة.

2-مرحلة السير المتسارع (ما بين عامي 1980 و1986):

شهدت هذه المرحلة نمواً ملحوظاً في الدراسات ذات الصلة الوثيقة بفكرة أن الخدمة تختلف عن السلعة مما يستوجب تسويقها بطريقة منفصلة، حيث سلط الباحثون الضوء لأول مرة على مفاهيم مثل جودة الخدمة، ودور عناصر أخرى مثل العنصر البشري والإجراءات في تسويق الخدمات، كما برزت الدراسات التي تتحدث عن مميزات وخصائص الخدمة مثل عدم الملموسية وتلازم الإنتاج والاستهلاك.

3-مرحلة الركض السريع (1986 وحتى الآن):

شهدت هذه المرحلة تناميَ وتعاظم أهمية الأدبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق ومباشر المشكلات الخاصة بمؤسسات الخدمة، وكرّس الباحثون اهتمامهم على موضوعات أكثر عمقاً وتفصيلاً مثل تصميم الخدمة ونظام الخدمة ومفاهيم رضا الزبون، والتسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وشهدت حقبة التسعينيات تناميَ حركة البحوث المتخصصة في تسويق الخدمات، وتم استحداث قواعد البيانات لقياس جودة الخدمة وعنصر الربحية فيها.

ثانياً: مفهوم الخدمة

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة:

عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها "منتجات غير ملموسة في جوهرها لكن ما يحيط بها ملموس، ولذلك تظهر في مجملها بأنها غير ملموسة لا يمكن نقلها أو تخزينُها، إذ يتم تبادلها مباشرة من المنتِج إلى المستخدم، والمنتجات الخدمية يصعب تحديدها بدقة فهي تنتَج وتُستهلك في الوقت نفسه لذلك لا يتولد عنها شعور بالملكية".

تعريف(Kotler & Armstrong, 2001) للخدمة:

يعرّف (Kotler & Armstrong, 2001) الخدمة بأنها "نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، وهي غير ملموسة ولا يترتب عليها انتقال للملكية، وقد يكون إنتاجها مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي".

تعريف (Palmer) للخدمة:

أما (Palmer) فيعرّف الخدمة بأنها "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، والتي تلبي من خلال شكل من أشكال التبادل حاجة ما لدى المستهلك".

تعريف (Schroeder 1989) للخدمة:

لقد أوضح (Schroeder 1989) مصطلح الخدمة من خلال مفهوم مثلث الخدمة، والذي يتكون من أربعة عناصر هي:

1- الاستراتيجية: وهي رؤية المنظمة التي تعمل بمثابة موجه للإدارة فيما يتعلق بتنفيذ الخدمة وتقديمها إلى الزبون.

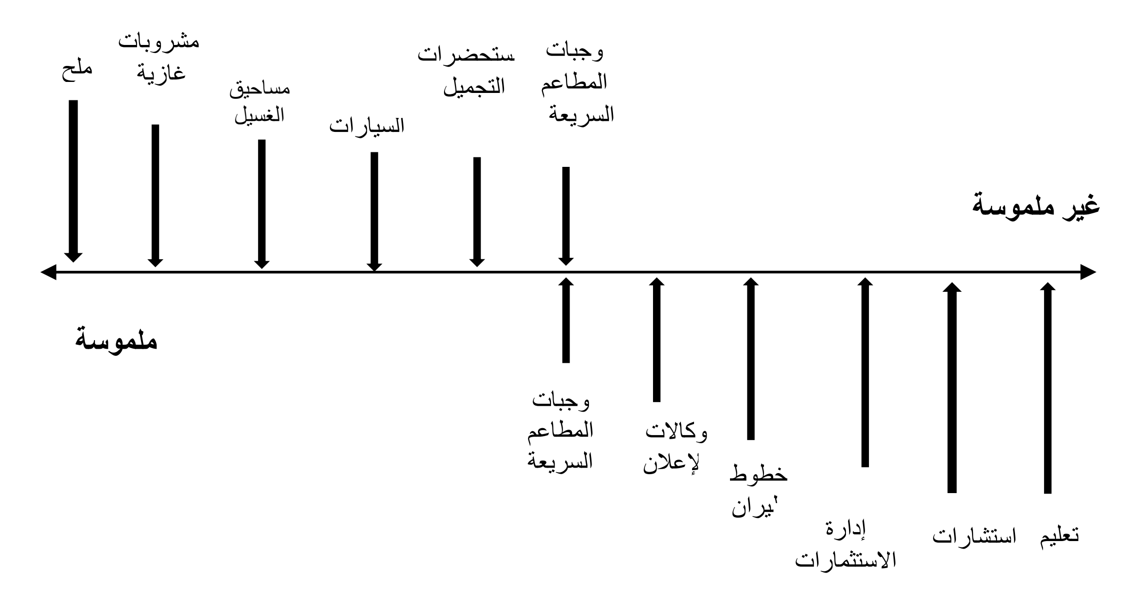
2- النظام: وهو النظام المادي والإجراءات المستخدمة لإنتاج الخدمة.

3- العاملون: وهم الموظفون المسؤولون عن إنتاج الخدمة وتقديمها إلى العميل في المنشأة الخدمية.

4- الزبون أو العميل: وهو مركز المثلث ومحور العمل التسويقي في المنظمة الخدمية حيث تنصب كل الجهود لتحقيق حاجاته وإشباعها.

من ناحية عملية قد يكون من الصعب جداً أن نميز بين الخدمات والسلع، فغالباً ما تحتوي السلع على عنصر خدمة، وكذلك غالباً ما تكون الخدمة معززة بمنتجات ملموسة تتصل بها، لكن هناك بعض المنتجات التي يمكن اعتبارها سلعة مادية أكثر من خدمة والعكس، ويشير الشكل التالي إلى توزع بعض المنتجات على خط الملموسية، حيث تشير النهاية اليمنى إلى هيمنة كلية تقريباً لعدم الملموسية، وهنا نكون أقرب إلى الخدمات الخالصة غير المصحوبة بعناصر ملموسة مثل خدمات الاستشارات، فيما تشير النهاية اليسرى إلى السلع المادية الملموسة غير المصحوبة بخدمات غير ملموسة كالخشب أو الصابون وغيرها:

شكل رقم (1) توزع المنتجات من حيث سيطرة العناصر الملموسة على عرض المنتج

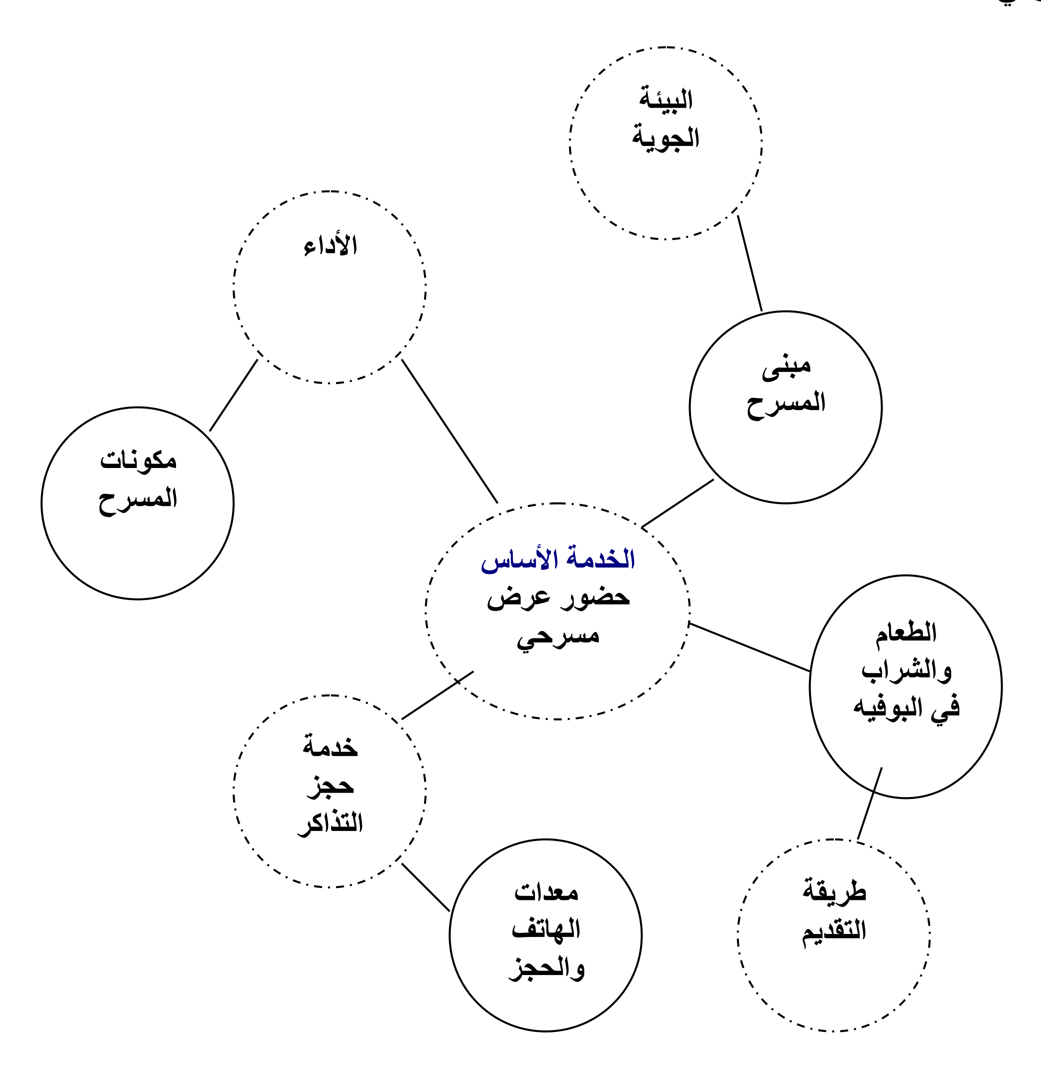


Source: Shostack, G.Lynn. (1977) "Breaking Free From Product Marketing" **Journal of Marketing**, April, p77.

إذاً يمكن القول إنه ليس هناك سلعة خالصة أو خدمة خالصة، ومعظم المنتجات تقع فعلياً بين هاتين النهايتين لكونها مزيج من هذا وذاك، فهناك صناعات تغلب فيها المكونات الخدمية وبنسب مختلفة، فخدمة الاستشارات مثلاً تغلب عليها المكونات الخدمية أكثر من خدمات النقل الجوي، ونلاحظ أن السلعة الخالصة أو الخدمة الخالصة تتحركان في اتجاهات متعاكسة من حيث الملموسية، ففي حين يسعى مسوق الخدمة إلى إضافة دلائل مادية ملموسة للخدمة الأساسية نلاحظ أن مسوق السلعة يميل إلى تعزيز السلعة أو مساندتها بخدمات ما بعد البيع أو غيرها من الخدمات.

فيما يلي شكل يوضح العناصر الملموسة وغير الملموسة في خدمة العرض المسرحي، حيث تشير الدوائر المنقطة إلى العناصر غير الملموسة في حين تشير الدوائر الكاملة إلى العناصر الملموسة:

شكل رقم (2) العناصر الملموسة وغير الملموسة لخدمة العرض المسرحي

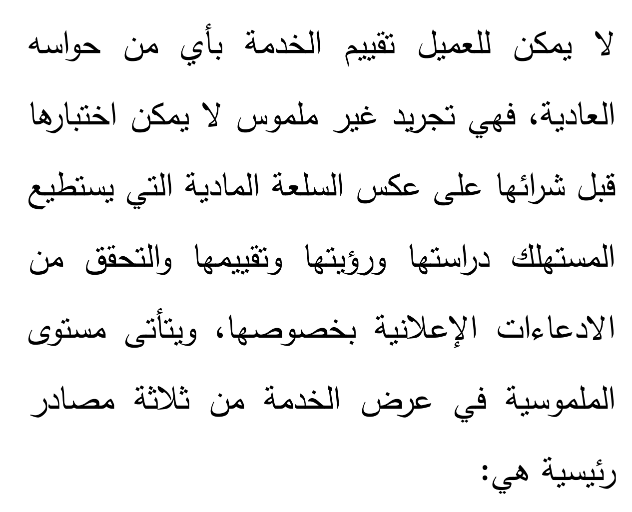


وقد دار جدل حول ما إذا كان تسويق الخدمة مماثلاً لتسويق السلعة، وهناك الكثير ممن قالوا بوجوب استخدام أدوات تسويقية مختلفة لتسويق الخدمة غير الملموسة عن تلك المستخدمة في تسويق السلعة الملموسة.

ثالثاً: خصائص الخدمة

1-عدم الملموسية (Intangibility):





لا يمكن للعميل تقييم الخدمة بأي من حواسه العادية، فهي تجريد غير ملموس لا يمكن اختبارها قبل شرائها على عكس السلعة المادية التي يستطيع المستهلك دراستها ورؤيتها وتقييمها والتحقق من الادعاءات الإعلانية بخصوصها، ويتأتى مستوى الملموسية في عرض الخدمة من ثلاثة مصادر رئيسية هي:

- السلع المادية الملموسة المتضمَّنة في عرض الخدمة، ويتم استهلاكها من قبل العميل.
- البيئة المادية التي تتم فيها عملية إنتاج واستهلاك الخدمة.
- الدلائل الملموسة على الأداء.



إن عدم ملموسية الخدمة يؤدي بالمستهلكين إلى:

- الإحساس بدرجة عالية من المخاطرة.
- وجود صعوبة كبيرة في تقييم البدائل أي المقارنة بين الخدمات المنافسة.
- اللجوء إلى مصادر المعلومات الشخصية للتقليل من الإحساس بالمخاطرة.
- استخدام السعر كأداة رئيسية للحكم على مستوى الجودة.



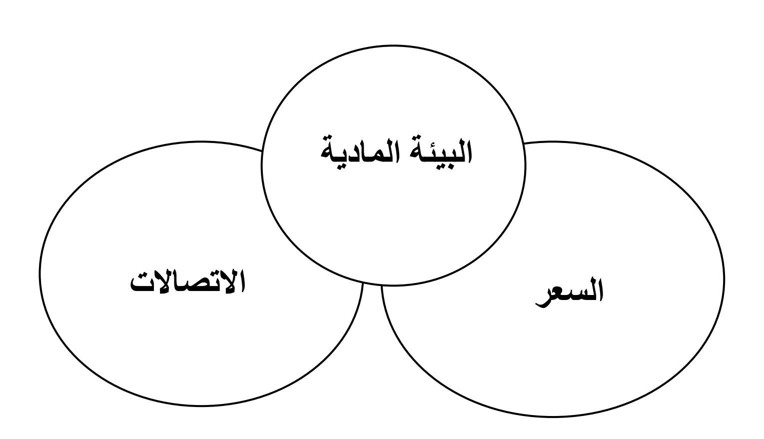
إن هذا يستلزم من المسوق العمل على:

- التركيز على جودة الخدمة.
- الاهتمام أو التركيز على الدلائل الملموسة.

ويرى (Berry & Parasuraman) أن الدلائل أو الشواهد المادية التي يجب أن تصاحب الخدمة هي

عبارة عن تفاعل ثلاثة عناصر يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3) الدليل المادي في الخدمة



- **البيئة المادية للخدمة:**

ويُقصد بها البيئة المادية المرافقة لتقديم الخدمة، وتتمثل في مجموعة كبيرة من العوامل المحيطية والجمالية والاجتماعية.

- **السعر:**

إن مسوق الخدمة باستطاعته تقديم دلائل ملموسة للمستهلك عن مستوى وجودة الخدمة باستخدام السعر، لكن يجب الانتباه إلى أن الأسعار المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً تعطي نتائج عكسية، حيث يؤدي السعر المنخفض إلى تقليل قيمة الخدمة في أذهان المستهلكين الذين يبررون انخفاض السعر بانخفاض الجودة مما يؤدي إلى إرسال دلائل خاطئة، أما السعر المرتفع جداً فإنه يؤدي إلى شعور المستهلكين بأن الشركة مقدِّمة الخدمة غير مهتمة بالمستهلكين.

- **الاتصالات:**

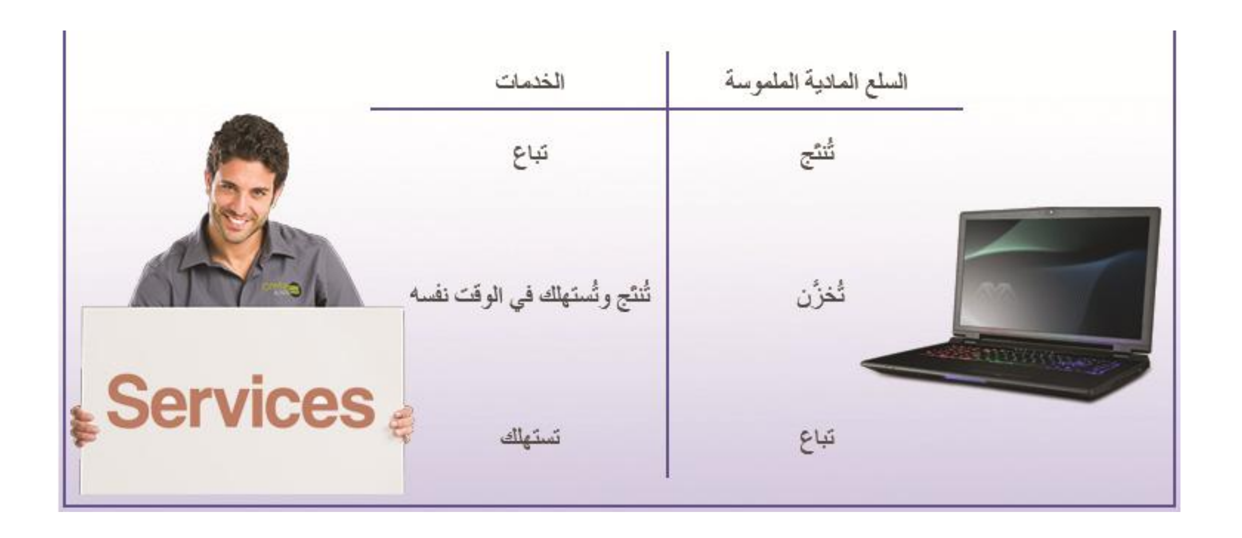
يستطيع المسوق أن يجعل الخدمة ملموسة في أذهان المستهلكين عن طريق عملية الاتصال من خلال الرسالة التي يوجهها إلى الجمهور المستهدف، ومن أهمها الاتصالات الشفوية والتي تتأتى من جودة الخدمة بالدرجة الأولى، وهذه العناصر سيتم استعراضها في المراحل التالية.

2-_التلازم أو عدم القابلية لفصل الإنتاج عن الاستهلاك (Inseparability):

تتميز الخدمات عن السلع المادية الملموسة بأن عملية الإنتاج والاستهلاك تتم في وقت واحد.

جدول رقم (1) الفروق بين السلع والخدمات بخصوص عملية البيع والاستهلاك

السلع المادية الملموسة	الخدمات
تُنتَج	تباع
تُخزَّن	تُنتَج وتُستهلك في الوقت نفسه
تباع	
تستهلك	





هناك بعض أنواع الخدمات التي يتطلب إنتاجها وجودَ العميل ومشاركتَه في عملية الإنتاج، كالخدمات الصحية واستخدام العميل لبطاقة الصراف الآلي (ATM)، في حين أن بعض أنواع الخدمات يكون الوجود الفيزيائي للعميل اختيارياً مثل خدمات الصيانة أو التنظيف.



إن تلازم الإنتاج والاستهلاك يقود المستهلكين إلى:

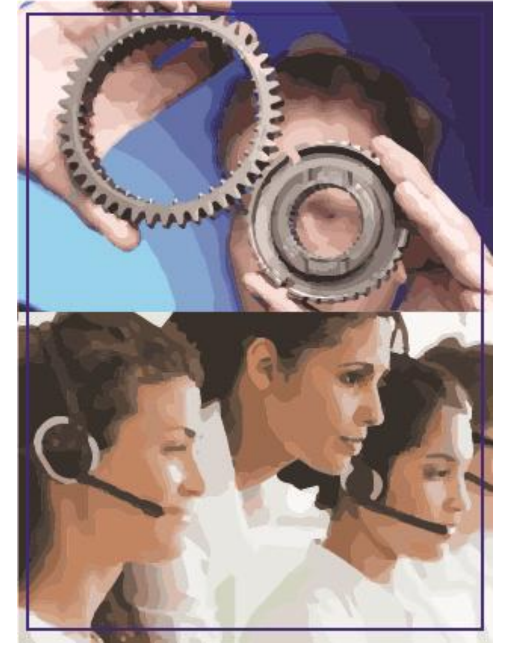
- مشاركة العميل في عملية إنتاج الخدمة (Co-producer).
- وجود تفاعل بين العميل والعملاء الآخرين في محيط تقديم الخدمة (Co-consumer).
- يترتب على العميل الانتقال إلى مكان إنتاج الخدمة.

يجب على المسوق أو الإدارة لمواجهة هذه الخاصية التركيز على:

- تحسين أنظمة وإجراءات تقديم الخدمة.
- إدارة تفاعل العميل –مقدم الخدمة بكفاءة وفعالية.

عدم التجانس أو التغير (Variability):

إحدى نتائج تلازم إنتاج الخدمات مع استهلاكها والتي لا يمكن تجنبها هي التغير أو عدم التجانس في أداء الخدمات، حيث تتسم الخدمة بالتغير والتقلب إذ إن أداء الخدمة يتغير بتغير مكان ووقت أدائها والشخص الذي يؤديها، وهذا يعني أن عملية إنتاج الخدمة وتقديمَها ومستوى جودتها يعتمد على من يقوم بأدائها ومتى وأين وكيف يؤديها، ثم إن الخدمة التي يقدمها فندق ما قد تختلف عن تلك التي يقدمها فندق آخر في الشارع ذاته، وفي الفندق نفسه تختلف الخدمة المقدمة إلى العميل باختلاف الموظف، وكذلك الموظف ذاته قد يختلف أداؤه بين تفاعل وآخر يتم بينه وبين العميل باختلاف الحالة المزاجية للموظف على سبيل المثال.



وسوف نستطيع التمييز هنا بين نوعين من الخدمات:

- الخدمات التي تعتمد على الآلات والتجهيزات، وهنا نستطيع الحصول على مخرجات ثابتة إلى حد ما أي الحصول على المخرجات نفسها في كل مرة تفاعل.
- الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري، وهنا لا يوجد ثبات في المخرجات أي من الصعب الحصول على المخرجات

ذاتها في كل مرة تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة إنما يتيح هذا النوع من الخدمات الفرصة أمام المسوق لتعديل الخدمة لملاءمة الاحتياجات الشخصية (Customization).



إن هذه الخاصية تقود إلى:

- شعور المستهلكين بدرجة عالية من المخاطرة.
- صعوبة قيام الشركة الخدمية بتقديم صورة ثابتة عن الجودة لعملائها، وبالتالي صعوبة الحفاظ على علامة تجارية قوية.

وهذا يوجب على مسوق الخدمة ما يلي:

- الاهتمام بموظفي الاتصال مع العملاء (Front Line or Contact Employees) من حيث اختيارهم من ذوي الكفاءة وتدريبهم وتحفيزهم.
- السعي إلى تنميط الخدمة واعتماد طرق الإنتاج المعتمدة على الآلات مع الانتباه إلى أن ذلك من شأنه أن يفقد الشركة الخدمية القدرة على تعديل الخدمة لمراعاة الاحتياجات الشخصية للعملاء.

3-عدم قابليتها للتخزين أو الهلاك (Perishability):



تختلف الخدمات عن السلع بأنها غير قابلة للتخزين، فالخطوط الجوية التي تعرض مقاعد في رحلة طيران الساعة التاسعة صباحاً إلى مدينة باريس مثلاً لا تستطيع تخزين المقاعد الشاغرة لإعادة بيعها في رحلة العاشرة مثلاً، إذ إن عرض الخدمة المتمثل بمقاعد السفر على متن الطائرة يختفي حال إقلاع الطائرة، وهذا يترتب عليه قيام المسوق بجدولة إنتاج الخدمة

واستخدام أدوات التسعير والترويج للتغلب على هذه الخاصية، أي وجوب استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتوصل إلى أفضل توازن ممكن بين عرض الخدمة والطلب عليها.

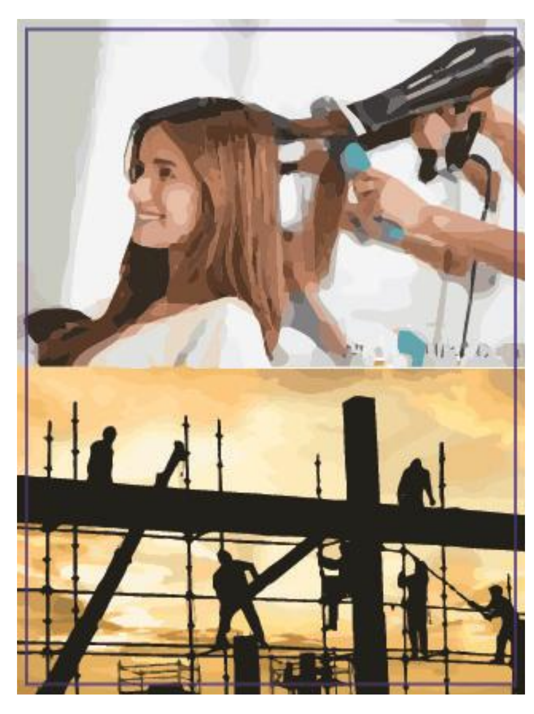
4- عدم القابلية للتملك (Lack of Ownership):

ترتبط عدم قابلية الخدمة للتملك بخاصيتي عدم ملموسية الخدمة وعدم قابليتها للتخزين، فعند أداء الخدمة لا يوجد نقل لملكية الخدمة من بائع الخدمة إلى مشتريها، فالمشتري هنا يشتري حق الاستفادة من الخدمة كخدمة انتظار السيارات أي السماح لشخص بإيقاف سيارته في مرآب مثلاً لقاء دفع مبلغ معين، ولا بد هنا من التمييز بين ملكية الخدمة وحقوق الاستفادة منها مثل بطاقة حضور عرض مسرحي.

رابعاً: أسس تصنيف الخدمات وأنواعها

تتعدد التصنيفات المقترحة للخدمات بناءً على اختلاف الأسس التي تقوم عليها عملية التصنيف، ومن أهم الأسس التي يمكن الاستناد عليها لتصنيف الأنواع المختلفة من الخدمات ما يلي:

1. نوع المستهلك المستهدف:



وينقسم إلى خدمات موجهة إلى المستهلكين النهائيين مثل خدمات تصفيف الشعر، وأخرى موجهة إلى المنتجين أو المنشآت (الخدمات المحاسبية وخدمات صيانة المباني والمعدات..)، وهناك أنواع من الخدمات يمكن توجيهها إلى الطرفين معاً، ويجب على المسوق تكييف البرنامج التسويقي ليفي بالاحتياجات المختلفة لكل مجموعة منهما، فمثلاً الخطوط الجوية تقدم خدمة النقل نفسها سواء إلى المستهلك النهائي أم إلى الصناعيين والمنتجين، إلا أن برنامج التسويق يركز على الجودة بالنسبة للمستهلك النهائي بينما يمكنه التركيز على انخفاض السعر بالنسبة للأخير.

2. وضع الخدمة أو الوزن النسبي لعناصر الخدمة في عرض المنتج ككل:



حيث سبق أن رأينا أن هناك:

- خدمات خالصة تقريباً مثل خدمة التأمين أو الاستشارات القانونية.

خدمات يصاحبها سلع مادية مثل خدمة النقل المصحوبة ببعض السلع الملموسة كالطائرة أو

- وجبة الطعام المقدمة على متن الطائرة وغيرها.
- خدمات مصاحبة للسلع المادية مثل الكفالة أو تسهيلات التمويل المصاحبة لبيع سيارة.

3. مقدار التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة أو درجة مشاركة العميل:



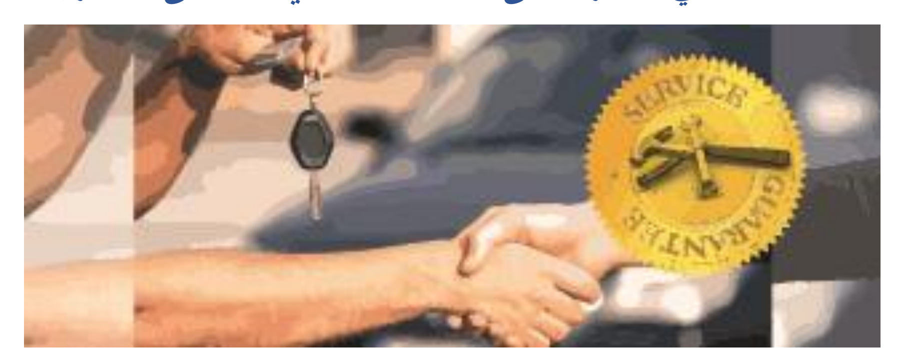
أي إلى أي حد يتطلب تقديم الخدمة وجود المستهلك أو تدخله شخصياً في أداء الخدمة، وهناك نوعان من الخدمات:

- الخدمات التي لا تتطلب وجود المستهلك شخصياً مثل خدمات صيانة الأجهزة أو خدمات التنظيف وخدمات البريد.
- الخدمات التي تتطلب وجود المستهلك شخصياً مثل خدمات الرعاية الشخصية، فهي تتطلب المشاركة الكاملة من العميل مثل تصفيف الشعر الذي يحتاج من العميل الوجود والإجابة عن تساؤلات مقدم الخدمة عن الشكل والطول المرغوب وغيرها.

ونلاحظ أن الخدمات الموجهة إلى الممتلكات غالباً لا تتطلب وجود العميل، بينما تلك الموجهة إلى جسم أو ذهن العميل تتطلب وجوده وتفاعله، ونلاحظ أن أغلب المسوقين يسعون وراء تقليص مشاركة العميل في إنتاج وتقديم الخدمة عن طريق تبسيط عملية إنتاج الخدمة، والاعتماد على أسلوب الاتصال عن بعد

مثل استخدام الإنترنت في الانتفاع من الخدمات البنكية (الاستعلام عن كشف الحساب أو إجراء التحويلات. إلخ).

4. مدى اعتماد الخدمة في أدائـها على العنصر البشري أو على التـجهيزات:





هناك مجموعة من الخدمات التي تعتمد في إنتاجها على وجود العنصر البشري المتمثل بالعمالة مثل خدمات التعليم والخدمات الطبية ورعاية الأطفال.



بينما نلاحظ وجود خدمات تعتمد على التجهيزات فقط مثل تموين السيارة بالوقود أو غسيل السيارات آلياً أو خدمات الصراف الآلي أو خدمة الاتصال من الهواتف العمومية وغيرها، وهذا النوع من الخدمات يسمح ببرمجة الآلات للعمل بصورة متناسقة، فيما يسمح النوع الأول من الخدمات بتعديل الخدمة لملاءمة الاحتياجات الشخصية لكل عميل.

5. شكل أو طريقة تقديم الخدمة للمشتري (pattern of service delivery):



- الخدمات التي تحتاج إلى سلسلة من التعاملات بين البائع والمشتري مثل برامج العلاج الطبي أو خدمات التأمين أو الخدمات المصرفية.
- الخدمات التي يتم التزود بها بصورة عرضية، ولا تستلزم علاقة مستمرة بين البائع والمشتري مثل خدمات سيارات الأجرة، وهنا نلاحظ أن هذا النوع من الخدمات يتم شراؤه عندما يحتاج إليه العميل.

ويحاول المسوقون عموماً أن ينقلوا المستهلك من مستوى العلاقة العرضية إلى مستوى العلاقة المتواصلة عن طريق تحفيز المستهلك، وهذا سيتم استعراضه لاحقاً.

نلاحظ مثلاً أنه في الخدمات التي تستلزم علاقة وثيقة وتعاملات مستمرة غالباً ما تستغرق عملية الإنتاج فترة طويلة من الوقت أو أن المنفعة من الخدمة التي سيحصل عليها العميل سوف تستغرق وقتاً طويلاً مثل الخدمات المالية.

6. درجة أهمية الخدمة للمستهلك وتعقيد قرار شرائها:



- خدمات رخيصة يتم التزود بها بصورة متكررة، ولا يستغرق اتخاذ قرار شرائها وقتاً طويلاً، كما أنها تشكل غالباً نسبة ضئيلة جداً من إجمالي إنفاق المستهلك مثل ممارسة لعبة على آلة في مركز تجاري.



- خدمات مكلفة لا يتكرر شراؤها، ويستغرق اتخاذ قرار شرائها وقتاً أطول مثل الخدمة التأمينية أو قرار قضاء عطلة في مكان ما، أو أنها على درجة كبيرة من الأهمية أو التأثير على حياة المستهلك مثل قرار الالتحاق بجامعة معينة أو الخدمات الصحية.

7. درجة ارتباط المستهلك بالخدمة:

هناك تصنيف يعتمد على درجة ارتباط المستهلك بالمنتج أو الخدمة، وهنا نلاحظ نوعين من الخدمات:

- الخدمات ذات الارتباط العالي: وتتضمن الخدمات المصحوبة بدرجات عالية من المخاطرة وعلاقة قريبة تجمع مقدم الخدمة مع العميل مثل الخدمات التي تؤثر على صورة العميل عن ذاته، أو لها آثار على حياة العميل، أو أن طريقة استخدام الخدمة يؤثر على سعادة أو استمتاع العميل مثل خدمات تصفيف الشعر أو الخدمات الطبية.



- الخدمات ذات الارتباط المنخفض: وتتضمن الخدمات المصحوبة بدرجات منخفضة من المخاطرة وعلاقة محدودة تجمع مقدم الخدمة مع العميل، وعلى الأغلب لا توجد علاقة على الإطلاق مثل خدمات تخصيص أماكن لوقوف السيارات (Parking Services).

8. الخدمات المعتمدة على المخرجات (Outcome based services) مقابل الخدمات التي تعتمد على عملية إنتاج الخدمة (Process based services):

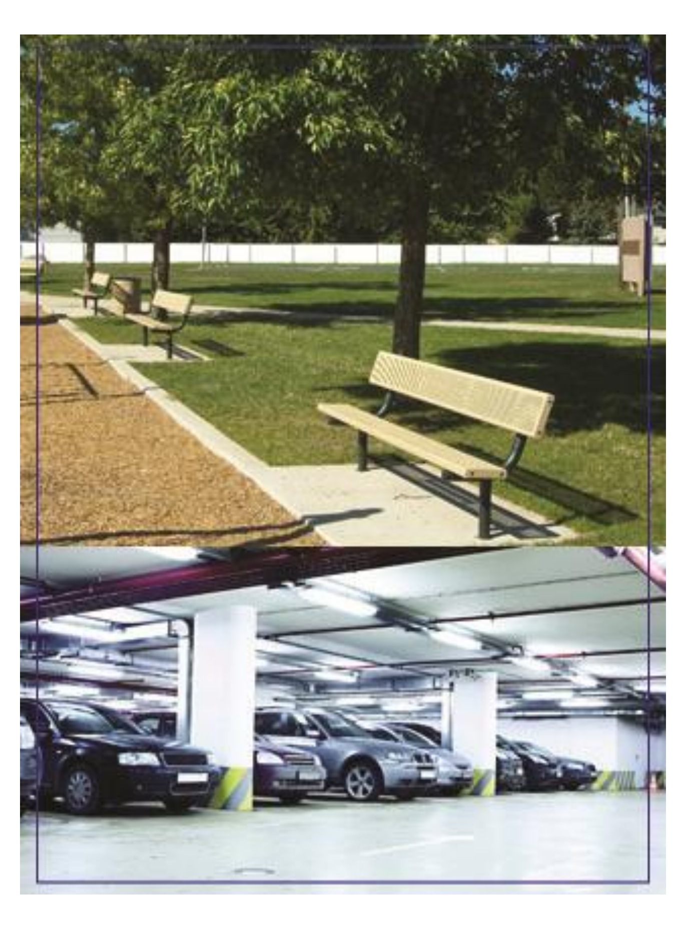


- في النوع الأول تكون مخرجات الخدمة أكثر أهمية بالنسبة إلى العميل من عملية إنتاج الخدمة، مثل خدمات إصلاح السيارات أو خدمات إدارة محافظ الاستثمار، فالعميل هنا لا يهتم بعملية إدارة الاستثمار غير المرئية.



- وفي النوع الثاني نلاحظ أن حكم أو تقييم العميل لإجمالي مخرجات الخدمة يعتمد بصورة رئيسية على الإجراءات وخطوات عملية إنتاج الخدمة، كالزيارة إلى مسرح أو سينما والتي يختلف فيها تقييم العميل تماماً عن خدمة إصلاح السيارة.

9. الخدمات القابلة للتسويق وتلك غير القابلة للتسويق:



هناك مجموعة من الخدمات التي تقتضي عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تتأتى منافعها من آليات لا تعتمد على السوق (Non-market based mechanisms)، مثل الخدمات الحكومية التي تقدَّم لمنفعة العامة دون تقاضي مقابل عنها، مثل استخدام الأرصفة أو الاستمتاع داخل الحدائق العامة، ومن الجدير بالذكر أن هناك خدمات كانت لفترة طويلة غير قابلة للتسويق لكنها تحولت إلى أخرى قابلة للتسويق مثل استخدام الطرق، ورعاية الأطفال، وخدمة انتظار السيارات في الأماكن العامة، فمثل هذه الخدمات أصبحت في أغلب البلدان تتم مقابل تقاضي رسوم.

10. درجة التغير أو عدم التجانس:

يوجد بعدان اثنان لعدم التجانس يستخدمان لتصنيف الخدمات هما:

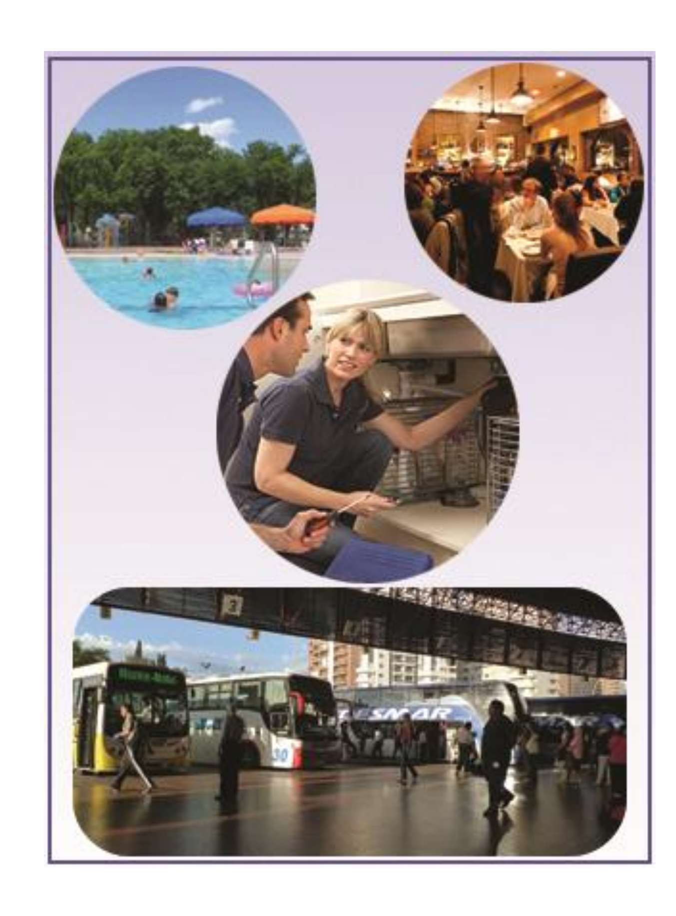
- مدى تباين معايير الإنتاج عما هو متعارف عليه بخصوص عملية إنتاج الخدمة ونتائجها.
- مدى التباين المتعمد في الخدمة لتلبية احتياجات معينة لعملاء أو مستخدمين محددين.

إن حالة تباين معايير الإنتاج تعد غاية في الأهمية بالنسبة إلى مؤسسات الخدمة التي يكون فيها المستفيدون مشاركين في عملية الإنتاج بصورة كبيرة، وهذه الحالة تنطبق بشكل جلي على الخدمات الشخصية كثيفة العمالة مثل خدمات الحلاقة والتجميل، بينما نلاحظ أن التباين أو عدم التجانس في إنتاج وأداء الخدمة يقل في الخدمات المعتمدة على الآلات مثل خدمات الاتصال.

أما البعد الثاني فهو مدى التباين المتعمد، حيث توجد إمكانية إنتاج الخدمة حسب رغبات العميل، ويدل مدى التباين المتعمد على مدى السلطة الممنوحة من الإدارة لموظفي الاتصال مع العملاء والتي تخولهم أو تعطيهم صلاحية تعديل إنتاج الخدمة لملاءمة وتلبية الاحتياجات الشخصية للمستفيد.

11. نمط الطلب على الخدمة:

يمكن تصنيف الخدمات طبقاً لنمط الطلب الزمني عليها، فالقليل فقط من الخدمات يكون الطلب عليها ثابتاً على مر الزمن، فيما الكثير من الخدمات يكون الطلب عليها متذبذباً ومتبايناً إما بصورة يومية (المطاعم وقت الغداء)، أو أسبوعياً (الطلب على خدمات النقل باستخدام القطار في عطلة نهاية الأسبوع)، أو موسمياً (خدمات الفنادق في أثناء العطلات الصيفية)، أو غيرَ متوقع (خدمات الصيانة بعد الكوارث الطبيعية كالحرائق أو الزلازل).



الخلاصة

برزت الصناعة الخدمية في نهاية الحرب العالمية الثانية حيث صاحبت تلك الفترة تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وقد حقق قطاع الخدمات نمواً ملحوظاً على مستوى العالم ككل في العقود الأخيرة، ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب: تغير نمط الحياة، التغير التكنولوجي، تغير الظروف العالمية السائدة.

من خصائص الخدمة: عدم الملموسية، التلازم أو عدم القابلية لفصل الإنتاج عن الاستهلاك، عدم التجانس أو التغير، عدم قابليتها للتخزين أو الهلاك، عدم القابلية للتملك.

تتعدد التصنيفات المقترحة للخدمات بناءً على اختلاف الأسس التي تقوم عليها عملية التصنيف، ومن أهم الأسس التي يمكن الاستناد عليها لتصنيف الأنواع المختلفة من الخدمات ما يلي: نوع المستهلك المستهدف، وضع الخدمة أو الوزن النسبي لعناصر الخدمة في عرض المنتج ككل، مقدار التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة أو درجة مشاركة العميل، مدى اعتماد الخدمة في أدائها على العنصر البشري أو على التجهيزات، شكل أو طريقة تقديم الخدمة للمشتري، درجة أهمية الخدمة للمستهلك وتعقيد قرار شرائها، درجة ارتباط المستهلك بالخدمة، الخدمات المعتمدة على المخرجات مقابل الخدمات التي تعتمد على عملية إنتاج الخدمة، الخدمات القابلة للتسويق وتلك غير القابلة للتسويق، درجة التغير أو عدم التجانس، نمط الطلب على الخدمة.

المراجع

1. الطائي، حميد، العلاق، بشير، (2009)، تسويق الخدمات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
3. المحياوي، قاسم، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات – مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

1. Bennett, Peter (1995) Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association.
2. Berry, L. and Parasuraman, A. (1991) Marketing Services: Competing Through Quality, Free Press A Division of Macmillan, Inc.
3. Bradley, Frank. (1995) International Marketing Strategy. Second Edition; Prentice-Hall International, Inc.
4. Kotler, Philip and Armstrong, Gary. (2001) Principles of Marketing, Ninth Edition; Prentice-Hall International, Inc.
5. Lovelock, Christopher. H. (1996) Service Marketing. Third Edition; USA: Prentice-Hall International, Inc.
6. Lovelock, Christopher. H. and Wright, Lauren K. (1999) Principles of Service Marketing and Management. Prentice-Hall International, Inc.
7. Palmer, Adrian. (2005) Principles of Service Marketing. Fourth Edition, Mc Graw- Hill.
8. Shostack, G.Lynn. (1977) "Breaking Free From Product Marketing" Journal of Marketing, April,

9. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2000) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition; Mc Graw- Hill.

حالة عملية

سمِّ نوعين من أنواع الخدمات أحدهما من الخدمات ذات التفاعل العالي والتي تعتمد بصورة كبيرة على العنصر البشري، والأخرى من الخدمات ذات التفاعل المنخفض والتي لا تعتمد بصورة كبيرة على العنصر البشري، وأوضح أهم الفروق بين هذين النوعين من الخدمات، وكيف برأيك يمكن لهذه الفروق بينهما أن تستلزم اختلافاً في طريقة تسويق كل منهما.

التمارين

1- ناقش خاصية التغاير أو عدم التجانس كواحدة من خصائص الخدمات، وما هي المضامين التسويقية لهذه الخاصية سواء بالنسبة إلى المستهلكين أم المسوقين؟

2- اختر الإجابة الصحيحة:

يترتب على تغير أو عدم تجانس الخدمة:

A. عدم ملموسية العرض الخدمي.

B. مستوى عال من التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

C. عدم تماثل مخرجات الخدمة أو اختلافها من تفاعل إلى آخر.

D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: C. عدم تماثل مخرجات الخدمة أو اختلافها من تفاعل إلى آخر.

من الخدمات التي تعتمد بكثافة على العنصر البشري:

A. خدمات الصراف الآلي.

B. خدمات رعاية الأطفال.

C. كل ما سبق.

D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: B. خدمات رعاية الأطفال.

الوحدة التعليمية الثانية

تحليل عرض الخدمة والمزيج التسويقي للخدمات

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- تطور المزيج التسويقي للخدمات.
- عناصر المزيج التسويقي المعدل للخدمة.
- تحليل عرض الخدمة (الخدمة الجوهر والخدمات الثانوية).
- نموذج زهرة الخدمة.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1- يحدد أهم الأسباب التي تدعو إلى استخدام أدوات إضافية لتسويق للخدمات.

2- يوّصف عناصر المزيج التسويقي المعدل للخدمات وكيف تعمل هذه العناصر الإضافية بالتكامل مع عناصر المزيج التسويقي التقليدي للتسويق للخدمة.

3- يحلل عرض الخدمة ويحدد عناصره الملموسة وغير الملموسة.

4- يحدد ما هي الخدمات الجوهر وما هي مجموعة الخدمات التكميلية التي تلحق بها وتشكل حزمة الخدمة.

الكلمات المفتاحية:

المزيج التسويقي المعدل للخدمة (Revised Marketing Mix) – الدليل المادي أو الملموس (Physical Evidence) – زهرة الخدمة (Flower of Service) – الخدمة الأساسية أو الجوهرية (Core Service) – الخدمات التكميلية (Supplementary Services) – عرض الخدمة (Service Offer).

مقدمة:



يعني المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط له، وهو العنصر الرئيسي في أي استراتيجية تسويقية، وعملية بنائه هي عملية مهمة ومعقدة في أي مؤسسة، وما يصلح لشركة أو منشأة قد لا يصلح لمنشأة أخرى؛ لذا نجد أن هذا المزيج يختلف من منشأة إلى غيرها، كما أنه من المنطقي أن المزيج التسويقي التقليدي المخصص للسلع الملموسة كان لا بد من أن يتوسع مضيفاً عناصر أخرى تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الموجودة في الخدمات وغير موجودة في السلع الملموسة والتي تفرض استخدام أدوات أخرى لتسويق هذه الخدمات.

سنحاول في الصفحات التالية التعرف على المزيج التسويقي المعدل للخدمات، وكيفية تحليل عرض الخدمة، وما هي مجموعة الخدمات التكميلية التي تشكل حزمة الخدمة مستعرضين النموذج الأكثر أهمية فيما يتعلق بالخدمات التكميلية والمسمى زهرة الخدمة.

أولاً: تطور المزيج التسويقي للخدمات:

مزيج التسويق هو مجموعة من الأدوات المتوافرة لدى مدير التسويق كي يشكل طبيعة الخدمة المقدمة للمستهلكين، ويمكن استخدام هذه الأدوات سواء في بناء استراتيجيات على المدى الطويل أم في تصميم برامج تسويقية قصيرة المدى من أجل تحقيق أهداف معينة تتطلع إليها المنشأة، وقد ثبت مؤخراً أن العناصر الأربعة لمزيج التسويق محدودة جداً من حيث انطباقها على الخدمات وذلك للأسباب التالية:



- لا تأخذ معظم التحليلات للمزيج التسويقي التقليدي بعين الاعتبار الطبيعة غير الملموسة للخدمة.
- في عنصر السعر مثلاً يتم التغاضي عن أنواع الخدمات التي يتم إنتاجها من قبل القطاع العام، ولا يتقاضى عنها أجراً من المستهلكين.
- مثلاً لا يأخذ عنصر الترويج بعين الاعتبار أن طريقة إنتاج الخدمة وتقديمَها إلى المستفيد تشكل عنصراً مهماً في ترويجها على خلاف بعض أنواع السلع المادية سريعة الدوران التي لا يشارك المنتج مباشرة في ترويجها للمستهلك النهائي.

يرجع أصل مفهوم المزيج التسويقي إلى بوردن عام 1965 حيث أشار إلى وصف مدير التسويق بأنه مازج المكونات، حيث يجد المدير نفسه في مواجهة العديد من الخيارات التي تتطلب منه أن يمزج هذه العناصر التسويقية بالطريقة التي تتناسب مع المنشأة والموقف التسويقي والبيئة المتغيرة باستمرار التي تعمل فيها المنشأة.



ومن أكثر أدوات المزيج التسويقي شيوعاً هو نموذج مكارثي الذي قسم المزيج التسويقي إلى أربعة عناصر هي: المنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي المعدل للخدمة (Revised Marketing Mix):

أسباب تعديل المزيج التسويقي التقليدي (4Ps):

يُعد المزيج التسويقي الذي يتضمن أربعة عناصر هي: المنتج والتسعير والتوزيع والترويج واحداً من أهم وأبرز العناصر التي تتألف منها أي استراتيجية تسويقية، وقد تنادى الدراسون والممارسون في مجال التسويق الخدمي إلى تعديل المزيج التسويقي التقليدي (4Ps) وذلك للأسباب التالية:



1. إن المزيج التسويقي التقليدي طُور أصلاً للشركات الصناعية في الستينيات، وتطرق إلى استخدام أدوات المزيج لتسويق السلع الصناعية ولم يتطرق أبداً إلى الخدمات غير الملموسة،
وحتى عندما أشار مكارثي لاحقاً إلى إمكانية توسيعه ليطبَّق على بعض الخدمات اشترط إمكانية ذلك بكم العناصر الملموسة المصاحبة للخدمة.

2. إن المزيج التسويقي التقليدي لا يلبي كل احتياجات المسوقين في مجال الخدمات، وينتج ذلك عن اختلاف خصائص الخدمة عن خصائص السلعة الملموسة، فقد أشار (Barksdale, 1974) إلى مجموعة من الفروقات منها:
   - صعوبة قياس والتحكم بجودة الخدمة.
   - التداخل بين الخدمة ومقدمها حيث يمثل موظف الخدمة جزءاً من منتج الخدمة.
   - عدم القدرة على تخزين الخدمة.
   - عدم القدرة على تسجيل براءة اختراع بالخدمة.

3. إن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تأخذ بعين الاعتبار الكثير من العناصر التي تعتمد عليها الخدمة، مثل العنصر البشري الذي يشارك في عملية إنتاج وتوصيل الخدمة للمستفيد أو البيئة المادية المحيطة بعملية تقديم الخدمة، والتي تشكل عنصراً جوهرياً في بعض

أنواع الخدمات التي يكون فيها للبيئة تأثير قوي على قرار الشراء أو إعادة الشراء من قبل العميل.

عناصر المزيج التسويقي المعدل أو الموسع (7Ps):

اقترح عدد من الباحثين إطاراً معدلاً للمزيج التقليدي دُعي باسم المزيج التسويقي المعدل أو الموسع (7Ps) والذي يتضمن:

1-المنتج:



المنتجات هي الوسيلة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تلبية حاجات المستهلكين، وبهذا المعنى فالمنتج هو ما تقدمه المنشأة إلى المستهلكين المحتملين ويلبي حاجة لديهم، وكذلك الخدمات أصبحت تصنف كمنتجات حيث تعامَل الحسابات المصرفية وبوالص التأمين وبرامج العطلات وحتى نجوم الغناء والسياسيون على أنهم منتجات، والمنتج في الخدمات هو عبارة عن كل مكونات العرض الخدمي والتي تخلق قيمة للعميل، فالمديرون يجب عليهم اختيار كل من الخدمة الجوهر وحزمة الخدمات التكميلية المحيطة بذلك الجوهر، وذلك وفق المنافع التي ينشدها العملاء من الخدمة، وبما يتناسب مع عروض المنافسين.

2-التوزيع:



إن توصيل عناصر الخدمة إلى العملاء يتطلب من المديرين اتخاذ القرارات بخصوص مكان وتوقيت توصيل الخدمة، وربما الاعتماد على قنوات التوزيع الإلكترونية أو التقليدية أو الاثنين معاً بناءً على طبيعة الخدمة، فمثلاً الخدمات المعتمِدة على المعلومات تتناسب مع طرق التوزيع الإلكترونية حيث يستطيع العميل استعادتها وقتما يشاء، كما أن توقعات العميل بخصوص سرعة وسهولة الحصول على الخدمة هي المحددات الرئيسية لاستراتيجية التوزيع؛ لذلك تكتسب القرارات الخاصة بالوسطاء أهمية خاصة في الخدمات لما توفره من سهولة في التزود بالخدمة للعميل في حين نلاحظ في أنواع أخرى من الخدمات ذات الدرجة العالية من اللاملموسية أنه لا يكون لقرارات التوزيع هذا الثقل الاستراتيجي.

3-الترويج:



يبدو مزيج الترويج للسلع الملموسة مماثلاً لمزيج الخدمات إلا أن ترويج الخدمات غالباً ما يحتاج إلى تركيز خاص على إظهار العناصر الملموسة للخدمة، وتأخذ الاتصالات في الشركات الخدمية طابعاً تعليمياً أي تثقيف العميل أكثر مما هو في السلع المادية الملموسة وخصوصاً بالنسبة للعملاء الجدد، حيث تعلم العملاء بمنافع الخدمة وأين يمكنهم الحصول عليها وكيف يشاركون في عملية إنتاج الخدمة، وتلعب الأنشطة الاتصالية في الشركات الخدمية دوراً حيوياً كما يلي:

- تزود العميل بالمعلومات والنصائح اللازمة.

- إقناع العملاء بالخدمة.
- دفع العملاء إلى شراء الخدمة.

4-السعر:

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات



والعمولات وشروط الدفع والائتمان، وقد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى، وعليه فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتية من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة هي اعتبارات مهمة حيث يجب اتخاذ القرارات الخاصة ليس فقط بتسعير الخدمة إنما بإجمالي الجهود الجسدية والعقلية والوقت اللازم للحصول على الخدمة.

5-العنصر البشري (people):

وهم كل الأشخاص الذين يقومون بدور ما في عملية تقديم الخدمة ويؤثرون بصورة ما على إدراك المستفيد من الخدمة أو المشتري للخدمة ومستوى جودتها بما في ذلك موظفو الشركة الخدمية والعميل المستفيد من الخدمة، وأيضاً باقي العملاء في محيط تقديم الخدمة.

هناك الكثير من الخدمات التي يؤثر فيها العميل نفسه على عملية تقديم الخدمة ومستوى جودتها، وبالتالي مقدار الرضا الذي سيشعر به بعد استهلاك الخدمة (خدمات الاستشارة والخدمات الصحية على سبيل المثال تعتمد في نجاحها على دقة المعلومات التي يدلي بها العميل وعلى اتباعه للتعليمات).

ولا يقتصر أثر العميل على الخدمة المقدمة له بل يتعدى ذلك إلى تأثيره على مستوى الخدمة وجودتها التي تقدم إلى باقي العملاء (لعبة كرة قدم أو خدمة التعليم لصف دراسي).

إن العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم تحتل أهمية كبيرة حينما يتم استهلاك الخدمة علانية كرواد مقهى أو نزلاء فندق، والمشكلة هنا صعوبة التحكم أو السيطرة على هذه العلاقات.

6-الدليل المادي أو الملموس (Physical Evidence):

وهو البيئة المادية التي يتم فيها تقديم الخدمة، حيث يتم التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة وأي مكونات ملموسة أخرى من شأنها أن تسهل أداء الخدمة أو اتصالات الخدمة.

وتلعب هذه الدلائل دوراً مهماً في تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمة وتؤثر بصورة كبيرة على إدراكات المستهلكين المستفيدين من الخدمة سواء قبل الشراء أم بعد الشراء واستهلاك الخدمة، فمثلاً أثاث الفندق والتصاميم والألوان هي من عناصر البيئة المادية المصاحبة لتقديم الخدمة والمؤثرة على حكم العميل وتقييمه للخدمة، وعموماً تتألف البيئة المادية من مجموعة من العوامل المحيطة كالحرارة والتهوية، والعوامل التصميمة كالتجهيزات والمباني والديكورات، إضافة إلى العوامل الاجتماعية كالموظفين والعملاء من حيث مظهرهم وعددهم.

7-عملية تقديم الخدمة (Process):

وهي الإجراءات والآليات الفعلية وتدفق الأنشطة والتي من خلالها تتم عملية تقديم الخدمة، وتُعد الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة وتوجيه المستفيدين وحفزُهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة حاسمةً بالنسبة إلى المؤسسات الخدمية.



ففي حين أن المستهلك لا يهتم كثيراً بالعملية الإنتاجية في السلع الملموسة، نرى أن إنتاج الخدمة جزء حيوي جداً بالنسبة لمستهلك الخدمة الذي غالباً ما يكون موجوداً في مكان تقديم الإنتاج ويشارك في إنتاج الخدمة، مثلاً يتأثر رواد مقهى ما بطريقة النادل في تقديم وإنتاج الخدمة ووقت الانتظار للحصول على الخدمة.

إن التصميم الخاطئ أو السيئ لعملية تقديم الخدمة سوف يزعج العملاء ويعطل عمل موظفي الاتصال مع العملاء، حيث يشعر العملاء بالبطء والبيروقراطية وعدم الفعالية، ويشعر الموظفون بنقص الإنتاجية وصعوبة القيام بعملهم، وبالتالي تزيد احتمالات فشل الخدمة.

ثالثاً: تحليل عرض الخدمة (الخدمة الجوهر والخدمات الثانوية):

يترتب على الشركة الخدمية مسؤولية تقديم خدمات تشبع رغبات العميل وتحقق مستويات عاليةً من الرضا الناتج عن تطابق المتوقع مع الأداء الفعلي أو الخدمة الفعلية، ومن هنا يجب أن يدرك المسوق أن العميل في كثير من الأحيان لا يبحث فقط عن الخدمة الأساس أو الجوهر بمعزل عن باقي الخدمات التكميلية، إذاً يمكن تحديد عدد من العناصر في عرض الخدمة بعضها أساسي أو حيوي بالنسبة لطبيعة الخدمة، والآخر ثانوي يميز هذه الخدمة عن المنافسين أو ما يُدعى (Service Package):

- الخدمة الأساسية أو الجوهر: وتتمثل بالفائدة أو المنفعة الأساسية المتأتية من الخدمة، ويبدو أن هناك فرقاً ضئيلاً بين الخدمات والسلع الملموسة على هذا المستوى الأساسي لعرض المنتج حيث جميع رغبات الزبائن وحاجاتهم التي تسعى الشركات إلى إشباعها غير ملموسة، وينبغي تطوير العرض وإنتاجه وإدارته مع إبقاء فائدة إشباع هذه الرغبات والحاجات للمستهلكين محققة من قبل الشركات.
- الخدمات الثانوية أو التكميلية التي تدعم الخدمة الجوهر وتميزها، وهي مزيج من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي من خلالها تتحقق الفائدة الأساسية، وعلى هذا المستوى الثانوي يقدم مزود الخدمة فوائد إضافية إلى المستهلكين للوفاء برغبات إضافية للمستهلك أو للتميز عن المنافسين.

يبين الشكل التالي تحليلاً لعرض خدمة الإقامة في فندق:

شكل رقم (1) تحليل عرض خدمة فندقية



Sourc: Lovelock, Christopher. H. and Wright, Lauren K. (1999) **Principles of Service Marketing and Management**. Prentice-Hall International, Inc. p.29.

إذاً إن منتج الخدمة هنا هو حزمة من الأنشطة تتألف من جوهر يتمثل بخدمة توفير الإقامة في غرفة فندق إضافة إلى مجموعة من الخدمات التكميلية منها:

- الحجز.
- توفير موظف يقوم بمهمة إيقاف السيارة في مرآب الفندق.

- الأنشطة الرياضية والترفيهية.
- خدمة إيقاظ العميل في وقت محدد من خلال مكالمة هاتفية.
- المطاعم.
- خدمة نقل الأمتعة.
- مركز الأعمال.
- خدمة الغرف.
- خدمة الاستقبال.



يجب على الشركة الخدمية تحليل المنافع التي يرى العميل أنه سيدفع ثمناً مقابل الحصول عليها واستخدامَها من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية، ونلاحظ أنه مع الوقت تتشابه عروض الشركات الخدمية فيما يخص الخدمة الجوهر (كل الفنادق تتشابه في تقديم الخدمة الأساسية المتمثلة بالمبيت) لذا تبحث الشركة عن التميز عن منافسيها عن طريق الخدمات الثانوية أو التكميلية، فهي الضمانة لاستمرار الشركة الخدمية وتفوقها، فالكثير من العملاء لا يبحثون فقط عن خدمة الإقامة، فمعايير اختيار العميل للفندق يتعدى الخدمة الجوهر إلى معايير أخرى مثل سهولة الحجز وتميز خدمة الغرف، ووجود تسهيلات، وأماكن للترفيه.. إلخ.



وبالتالي من أجل العمل على إضافة تلك القيمة على الخدمة الجوهر من خلال الخدمات التكميلية يجب على المسوق:

1- تحديد الأفعال وردود الأفعال التي يتوقعها العميل من مقدم الخدمة.
2- ترتيب النشاطات الناتجة في مجاميع تشكل الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية.
3- تقييم مستوى أداء الشركة في كل عنصر من عناصر الخدمات التكميلية.
4- إعادة تصميم حزمة الخدمة بما يلبي احتياجات العملاء في القطاعات المستهدفة.

ومن الجدير بالذكر أن تحديد المكانة الذهنية للخدمة يلعب دوراً رئيسياً في تقرير أي من الخدمات التكميلية سيشملها عرض الخدمة وطبيعة تلك الخدمات وكثافتها.

تصنيف الخدمات التكميلية:



إن وضع الخدمات التكميلية في مجموعات متجانسة يساعد الشركة الخدمية على:

1- تمكين المسوق من تركيز جهود المزيج الترويجي على المجموعات المرغوب توفيرها للعملاء.
2- مقارنة كل مجموعة من الخدمات التكميلية مع تلك التي يعرضها المنافسون.
3- تتبع استجابة العملاء بخصوص كل مجموعة من تلك الخدمات من أجل تعديلها أو إلغائها إذا لزم الأمر.

ونلاحظ أن هناك شركات خدميةً تعرض مجموعة من درجات الخدمة كل منها ينطوي على حزمة مختلفة من الخدمات التكميلية، بينما يجمع بين تلك الحزم المختلفة جوهر خدمة واحد، كما هو الحال مثلاً في خدمات النقل الجوي، حيث نجد الدرجة السياحية، ودرجة رجال الأعمال، والدرجة الأولى، والتمييز بين هذه الدرجات يكون من خلال الاختلاف القائم في حزمة الخدمات التكميلية المخصصة لكل درجة.



رابعاً: نموذج زهرة الخدمة:

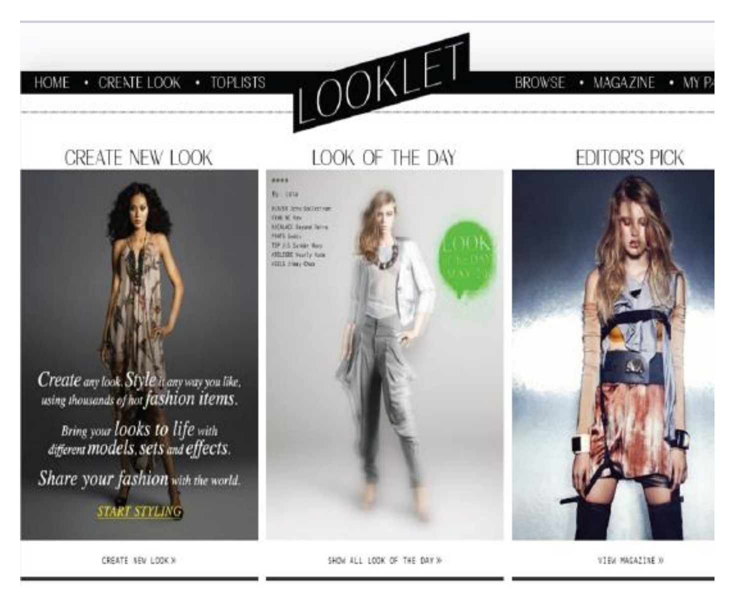
من أهم التصنيفات الشائعة للخدمات التكميلية وضعها في ثماني مجموعات متجانسة، ويطلَق على هذا التصنيف اسم زهرة الخدمة (Flower of Service) كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2) نموذج زهرة الخدمة



المصدر: الطائي، حميد، العلاق، بشير، (2009)، تسويق الخدمات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 71.

أ. المعلومات (Information):



يحتاج العملاء إلى معلومات وافية حول مزايا العرض الخدمي، وأماكن توافر الخدمة، وكيفية الحصول عليها، وغيرها من المعلومات التي تحاول الشركة الخدمية توفيرها بأكبر قدر ممكن للمستهلكين.



وهناك شركات تبرع في عملية تثقيف المستهلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة سواء لمحاولة جذب العملاء أم الحفاظ عليهم وزيادة ولائهم للشركة الخدمية وذلك بإنشاء مراكز للمعلومات أو توفيرها عبر الهاتف أو موقع الشركة على الإنترنت أو من خلال البروشورات أو الحملات التعريفية وغيرها من وسائل الاتصال.

ب. الاستشارات (Consultation):



غالباً ما يتم تقديم الاستشارة بناءً على طلب العميل، وتتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملماً إلماماً دقيقاً

بالوضع القائم للعميل، ومن المحبذ أن تتوافر لديه معلومات عن خلفية العميل والمشكلة قبل تقديم اقتراحات بشأن حل المشكلة.

ويُفترض بالاستشارة أن تهدف إلى دفع العميل في الاتجاه الإيجابي الذي يحقق له منفعة لم يكن من الممكن تحقيقها من دون تلك الاستشارة.

ج. استلام الطلبيات (Order–Taking):



أي استلام الطلبية من العميل ومعالجتها بغية توفيرها له في المكان والزمان المناسبين، إما عن طريق ملء استمارة أو مكالمة هاتفية أو غيرها من طرق تقديم الطلبيات، وتمثل الحجوزات نوعاً خاصاً من خدمات استلام الطلبيات؛ لأنها تؤهل العميل أو المستفيد من الخدمة للحصول على وحدة محددة من الخدمة مثل طاولة في مطعم أو موعد مع الطبيب.

د. الضيافة (Hospitality):



سبق الذكر أن هناك أنواعاً كثيرة من الخدمات تتطلب من العميل الوجود في مكان تقديم الخدمة حتى يستطيع الاستفادة منها، وقد يكون هذا الوجود طويلاً نسبياً كالمسافرين الذين يبقون وقتاً طويلاً في صالات الترانزيت، والشركة الخدمية الناجحة هي الشركة التي تعامل زبائنها كأنهم ضيوف لديها منذ لحظة وصولهم حتى إتمام تقديم الخدمة لهم، كما أن الاهتمام بالعملاء والترحاب بهم ومحاولة جعل أجواء تقديم الخدمة مريحة وبمثابة تجربة سعيدة لهم هو أسلوب داخلي يخص الشركة وحدها يساهم في تميزها، ويمثل ميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

هـ. حماية ممتلكات المستفيدين (Safekeeping):



يحتاج العملاء إلى توفير الحماية لممتلكاتهم في مواقع تقديم الخدمات، ووجود هذه التسهيلات يشجع العملاء على ارتياد أماكن تقديم الخدمة، مثل مواقف لركن السيارات وخدمات إيداع الأمتعة في المطار، والاحتفاظ بأموال وممتلكات العملاء في خزائن الفنادق.

و. الاستثناءات (Exceptions):

وهي خدمات تكميلية لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية يتم تقديمها إلى العميل في ظل ظروف خاصة، ونذكر منها:



- الطلبات الخاصة: وهي الخدمات المفصلة حسب احتياجات العميل أو التسهيلات غير المقررة أصلاً في العرض الخدمي، مثل توفير مقاعد للمعوقين في صالات العرض أو المقاعد المخصصة للأطفال في المطاعم.

* حل المشكلات: وتكون إما مشكلة ظهرت للعميل بسبب سوء تقديم الخدمة أو بسبب عدم قدرة العميل على الاستفادة من الخدمة، وهنا تتدخل الشركة لحل المشكلة التي تسببت بها أو محاولة توجيه العميل في الاتجاه الصحيح الذي يمكّنه من الاستفادة من الخدمة.



* معالجة الشكاوى والتعامل مع المقترحات: وهذا يستلزم وجود إجراءات محددة بشكل واضح ودقيق يوفر الاستجابة بمرونة وفعالية لشكاوى العملاء واقتراحاتهم.

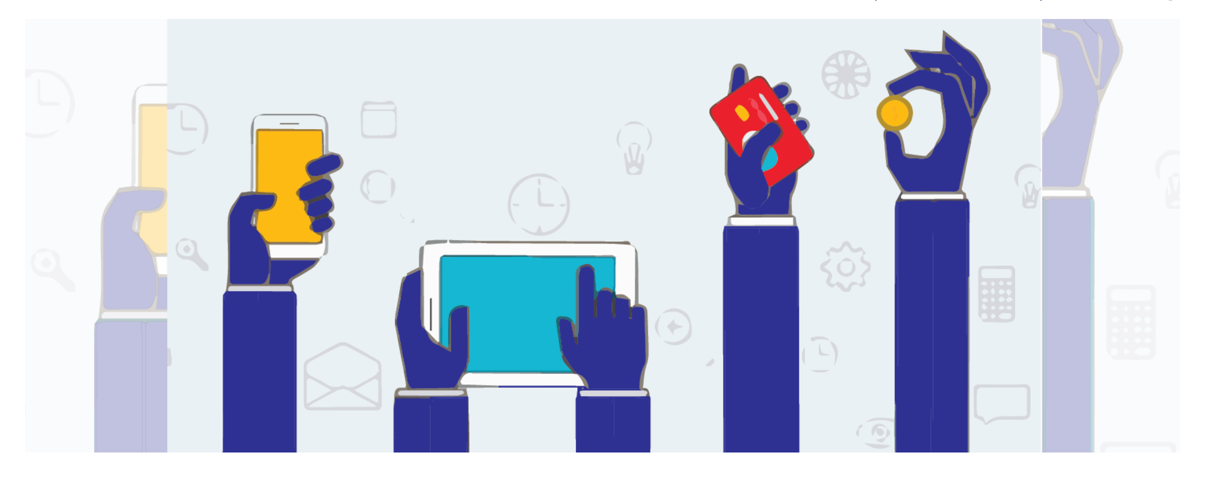


ز. إعداد الفواتير (Billing):

تقوم معظم المؤسسات الخدمية بإعداد فواتير للمستفيدين من خدماتها، ويُستثنى من ذلك بعض أنواع الخدمات التي تقدَّم مجاناً، وينبغي وجود نظام لإعداد الفواتير بصورة صحيحة ودقيقة وبالسرعة اللازمة خصوصاً عندما يكون المستفيد منتظراً في مكان تقديم الخدمة للحصول عليها، ومن المهم الذكر أن دقة الفواتير التي يتم إرسالها أو تسليمها إلى العميل عامل حاسم في الحفاظ على سمعة الشركة، وكذلك يجب أن يسمح نظام الفواتير بإطلاع العميل على تفاصيل الفاتورة ومراجعتها والاعتراض عليها لو استلزم الأمر ذلك.

وتوفر بعض الفنادق لنزلائها خدمة الاطلاع على الفاتورة عن طريق شاشات التلفزة الموجودة في غرفهم، ومراجعة بنودها أولاً بأول في حال وجود أي اعتراض عليها، وليعرف الزبون تفاصيل الفاتورة وليوافق عليها.

ح. الدفع (Payment):



لا بد من وجود آليات متقدمة وتقنيات دقيقة لاستلام المدفوعات من قبل العملاء سواء من خلال بطاقات الائتمان أم البنوك أم البريد أم الدفع النقدي أم وضع البطاقات في آلات معينة مثل بطاقات المترو.. إلخ.

ونلاحظ أن هناك شركات تبرَع في مجال تقديم الخدمات التكميلية إلى حد تقوم معه هذه الشركات ببيع هذه الخدمات إلى شركات أخرى، فشركة American Express استطاعت أن

تكتسب خبرة عريقة في مجال إعداد الفواتير لأعضائها من حملة بطاقات الائتمان مما دعاها إلى بيع هذه الخدمات إلى شركات أخرى.

الخلاصة



مزيج التسويق هو مجموعة من الأدوات المتوافرة لدى مدير التسويق كي يشكل طبيعة الخدمة المقدمة للمستهلكين، ويمكن استخدام هذه الأدوات سواء في بناء استراتيجيات على المدى الطويل أم في تصميم برامج تسويقية قصيرة المدى من أجل تحقيق أهداف معينة تتطلع إليها المنشأة.

وقد ثبت مؤخراً أن العناصر الأربعة لمزيج التسويق محدودة جداً من حيث انطباقها على الخدمات وهي: المنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

اقترح عدد من الباحثين إطاراً معدلاً للمزيج التقليدي دُعي باسم المزيج التسويقي المعدل أو الموسع (7Ps) والذي يتضمن: المنتج، التوزيع، الترويج، السعر ، العنصر البشري، الدليل المادي أو الملموس، عملية تقديم الخدمة.

من أهم التصنيفات الشائعة للخدمات التكميلية وضعها في ثماني مجموعات متجانسة، ويطلَق على هذا التصنيف اسم زهرة الخدمة (Flower of Service) وهي: المعلومات، الاستشارات، استلام الطلبيات، الضيافة، حماية ممتلكات المستفيدين، الاستثناءات، إعداد الفواتير ، الدفع.

المراجع

1- الطائي، حميد، العلاق، بشير، (2009)، تسويق الخدمات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

2- الضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.

1- Anderson, J.C. & Narus, J. A. (1995). "Capturing the Value of Supplementary Services", Harvard Business Review, January-February.

2- Avlonitis, George J. and Papastathopoulou, Paulina. (2006) Product and Services Management. First Edition, SAGE Publications Ltd.

3- Bitner, Mary Jo. (1992) " Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", Journal of Marketing, Vol.56, No.2, Apr.

4- Berry, L. and Parasuraman, A. (1991) Marketing Services: Competing Through Quality, Free Press A Division of Macmillan, Inc.

5- Lovelock, Christopher. H. (1996) Service Marketing. third edition, USA: Prentice-Hall International, Inc.

6- Lovelock, Christopher. H. and Wright, Lauren K. (1999) Principles of Service Marketing and Management. Prentice-Hall International, Inc.

7- Palmer, Adrian. (2005) Principles of Service Marketing. Fourth Edition, Mc Graw- Hill.

8- Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2000) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill.

حالة عملية

بافتراض أنك مدير لأحد المطاعم المصنفة على أنها من المطاعم الراقية، وطُلب منك تصميم حزمة من الخدمات التكميلية الملحقة بالخدمة الجوهر، فما هي مجموعة الخدمات التكميلية التي تقترح أن يتم إضافتها على الخدمة الأساسية؟ وكيف ستقوم باستخدام العناصر الإضافية في المزيج التسويقي المخصص للخدمات لإيصال خدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة لزبائن هذا المطعم؟

التمارين

1- ناقش نموذج زهرة الخدمة.

2- اختر الإجابة الصحيحة:

من العوامل التصميمية المكوِّنة للبيئة المادية المرافقة للخدمة:

A. النظام.

B. التجهيزات.

C. أسلوب البناء.

D. C + B.

الإجابة الصحيحة: D. B+C.

يُعد الاحتفاظ بأموال وممتلكات العملاء في خزائن الفنادق:

A. جوهر الخدمة الفندقية.

B. حماية ممتلكات المستفيدين من الخدمة.

C. واحدة من الخدمات التكميلية في خدمات الفنادق.

D. واحدة من الخدمات التكميلية في خدمات الفنادق وتمثل حماية ممتلكات المستفيدين.

الإجابة الصحيحة: D. واحدة من الخدمات التكميلية في خدمات الفنادق وتمثل حماية ممتلكات المستفيدين.

الوحدة التعليمية الثالثة

جودة الخدمة

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- مفهوم جودة الخدمة.
- أهم نماذج قياس جودة الخدمات.
- جودة الخدمة الإلكترونية.
- توقعات العميل.
- إدارة توقعات العميل.
- نموذج الفجوات المرتبطة بجودة الخدمة.
- مفهوم إسعاد العميل.
- الخلاصة.
- حالة عملية.
- تمارين.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يحدد مفهوم الجودة وخصوصية تقييمها من قبل العميل في القطاع الخدمي.
2. يشرح أهم نماذج قياس الجودة المدركة من قبل العميل.
3. يميز بين أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية.
4. يحدد توقعات العميل وكيفية إدارتها.
5. يشرح نموذج الفجوات وكيفية الاستفادة منه في تحسين أداء مقدم الخدمة.
6. يميز بين رضا العميل وإسعاد العميل في الخدمات.

الكلمات المفتاحية:

الجودة الفنية (Technical Quality) – الجودة الوظيفية (Functional Quality) – الاعتمادية (Reliability) – الاستجابة (Responsiveness) – التوكيد أو الثقة (Assurance) – التعاطف (Empathy) – الأشياء الملموسة (Tangibles) – جودة الخدمة الإلكترونية (E–Service Quality) – توقعات العميل (Customer Expectations) – منطقة التسامح أو التحمل (Tolerance Zone) – الفجوة المتعلقة بالعميل (Customer Gap) – الفجوات المرتبطة بالشركة الخدمية (Service Provider Gaps).

مقدمة:



تُعد جودة الخدمة من المفاهيم المحورية في التسويق الخدمي، وعلى الرغم من أن الجودة المدركة من قبل العميل هي المحدد لرضا العميل وكمرحلة تالية ولاؤه للعلامة التجارية سواء أكان المنتَج خدمة أم سلعة مادية ملموسة فإن تقييم الجودة من قبل العميل يختلف في السلع المادية الملموسة عنه في الخدمات، فأغلب السلع الملموسة يمكن تقييمها قبل الشراء والاستهلاك على العكس من الخدمات التي لا يمكن الحكم على جودتها إلا بعد الشراء والبدء بالاستهلاك، ويستمر تحديث هذه الإدراكات للجودة طيلة فترة تعامل العميل مع المؤسسة الخدمية خصوصاً أن الجودة قد لا تكون ثابتة بسبب تغاير الخدمات وعدم تجانس أدائها، على العكس من السلع المادية التي تتماثل فيها الوحدات المنتجة بصورة تامة تقريباً.

وفي هذا الفصل سوف يتم التعرف على مفهوم جودة الخدمة وأهم نماذج قياسها، ومن ثم ننتقل إلى التعرف على أهم مصادر بناء توقعات العملاء وكيف يمكن للمسوقين إدارة هذه التوقعات، وبعدها ننتقل إلى استعراض أسباب الفرق بين توقعات العميل وإدراكاته للأداء الفعلي، وكيف يمكن علاج ذلك لتحقيق رضا العميل وإسعاده.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة



من الواضح أن مفهوم جودة الخدمة معقد، ومن الصعب قياسه وخصوصاً في الخدمات، حيث يصعب على العميل أحياناً تقييم الجودة حتى بعد انتهاء الخدمة، كما هي الحال في الخدمات الصحية أو خدمات الصيانة والإصلاح بسبب نقص المعرفة اللازمة لديه للحكم على الجودة.

كما أن تقييم الجودة في الخدمات يتسم بالاستمرارية، حيث يحدث العميل إدراكاته عن الجودة مع استمرار التعامل مع المؤسسة الخدمية، إذ إنه في كل مرة يتم فيها تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة يقوم العميل بالحكم على جودة الخدمة الخاصة بهذا التفاعل، وبناءً عليه إما أن يتعزز حكمه الإيجابي على إجمالي الجودة إذا كان راضياً عن هذا التفاعل، أو على العكس لو كانت الخدمة الخاصة بهذا التفاعل سلبية فإنها ستؤثر سلباً على الجودة الكلية أو التراكمية الموجودة سابقاً لدى العميل.

ترى Zeithaml et al. (1988) أن جودة الخدمة هي "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".

ومع تزايد أهمية جودة الخدمة كوسيلة لكسب ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق معدلات احتفاظ مرتفعة بالعملاء زاد اهتمام الدراسين والممارسين للتسويق الخدمي بكيفية قياس الجودة، وكثيرة هي الدراسات التطبيقية التي حاولت وضع معايير أو أبعاد لقياس جودة الخدمة، ونذكر في الجدول التالي بعض هذه الدراسات:

جدول رقم (1) أهم نماذج قياس جودة الخدمات

نماذج الجودة	الأبعاد المعتمدة لقياس الجودة
Lehtinen &Lehtinen (1982)	الجودة المادية (جودة البيئة التي تقدَّم فيها الخدمة)، الجودة التفاعلية (جودة التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل)، جودة المنظمة (يُقصد بها الصورة الذهنية للشركة الخدمية
Gronroos (1984)	الجودة الفنية والجودة الوظيفية
Parasuraman et al. (1988)	الأشياء الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد أو الثقة، التعاطف
Brady and Cronin (2001)	الجودة التفاعلية، جودة نتائج أو مخرجات الخدمة، جودة البيئة المادية التي تقدَّم بها الخدمة

ثانياً: أهم نماذج قياس جودة الخدمات

1- نموذج Gronroos (1984):

يُعد النموذج الأوروبي لقياس الجودة هو الأشهر حيث يقول (Gronroos) إن هناك نوعين من الجودة:

- **الجودة الفنية (Technical Quality):** والمقصود بها ماذا نقدم للعميل، وتتمثل بالمعارف والمهارات والمعدات اللازمة لأداء الخدمة وغيرها، وهي جوانب كمية قابلة للقياس.

- **الجودة الوظيفية (Functional Quality)**: كيف نقدم الجودة الفنية للعميل أي طريقة تقديم الخدمة من حيث مظهر الموظفين وأسلوب تعاملهم مع العميل وغيرها، وهي أشياء غير قابلة للقياس الكمي.

2- نموذج (SERVQUAL):

ويُسمى النموذج الأمريكي لقياس الجودة، وهو من أهم الدراسات التي تناولت الجودة، وتم استخدامها كأسلوب في قياس الجودة في الشركات، قام بها (1985) parasuraman et al. وقدموا نموذجاً يدعى (SERVQUAL Model) مازال يُستخدم كوسيلة لقياس جودة الخدمة في كثير من الشركات، وقد بنوا هذا النموذج بالاعتماد على دراسة الجودة من وجهة نظر العميل، فبرأيهم أن العميل هو الوحيد الذي يستطيع الحكم على جودة الخدمة المقدمة له، ووضعت الدراسة مجموعة من العبارات قسمتها على 9 أبعاد لكل بعد مجموعة من العبارات التي تقيسه، وبنتيجة التحليل والاختبار تم التوصل إلى وجود خمسة أبعاد للجودة من وجهة نظر العميل هي:

- **الاعتمادية (Reliability)**: قدرة الشركة الخدمية على إنجاز الخدمة التي تم الوعد بها بصورة دقيقة ويُعتمد عليها.

  بمعنى آخر أن الشركة تقوم بتقديم ما وعدت به من حيث الأداء والميزات الأساسية والسعر والوعود الأخرى التي قطعتها لعملائها.

- **الاستجابة (Responsiveness)**: استعداد مقدم الخدمة لتقديم خدمة سريعة ومساعدة العملاء.

  وهي تلخص قدرة مقدم الخدمة على الإصغاء والرد على الاستفسارات، والمرونة في التعامل مع مشكلات العملاء، وباختصار فهي تلخص فكرة المرونة والقدرة على تعديل الخدمة لتلبية متطلبات كل عميل على حدة، وهي مهمة جداً عندما يكون لدى العملاء مطالب أو أسئلة أو شكاوى معينة أو يواجهون مشكلات في استخدام الخدمة.

- **التوكيد أو الثقة (Assurance)**: مدى المعرفة التي يمتلكها موظفو الخدمة ولطفهم وقدرتهم على جعل العميل يشعر بالثقة والاطمئنان.

وهذا يرتبط بصورة كبيرة بالشعور بالمخاطرة، وعدم التأكد المرتبط بشراء الخدمات، وخصوصاً خدمات المصارف والتأمين والمحامين والاستشارات.

- **التعاطف (Empathy):** الرعاية والاهتمام الشخصي الذي يُمنح للعملاء، وجعل كل عميل يشعر أنه مميز ومتطلباته موضع فهم واهتمام من الشركة.
- **الأشياء الملموسة (Tangibles):** شكل التسهيلات المادية، والتجهيزات، ومظهر الموظفين، والأشياء المكتوبة.. إلخ.

نلاحظ أن بعد الاعتمادية هو البعد الوحيد الذي يتم تقييمه بعد انتهاء التفاعل، فيما الأبعاد الأربعة الأخرى يتم تقييمها من قبل العميل في أثناء التفاعل.

3- نموذج (2001) Brady and Cronin:

انتقد هذا النموذج كلاً من النموذج الأوروبي والأمريكي لقياس الجودة، واعتبر أن كليهما أغفل نواحيَ مهمة في تقييم الخدمة، ويرى أن الجودة حاسمة في التأثير على إدراكات العميل في مجال تقييم الخدمات، وتزداد أهميتها بازدياد عدم ملموسية الخدمة، فهي حاسمة أكثر في مجال تقييم الاستشارات المالية عن الخدمات المخلوطة بسلع مادية، وعادةً للحكم على جودة الخدمة يقيّم العميل ثلاثة عناصر هي:

- **المخرجات (Outcome).**
- **التفاعل (Interaction).**
- **البيئة المادية (Physical Environment).**

إذاً يقيّم العميل المخرجات التقنية أو الفنية والطريقة التي يتم من خلالها توصيل هذه المخرجات إليه والبيئة التي تحيط بعملية توصيل المخرجات تلك، فلو أراد العميل تقييم خدمة تناول وجبة غداء في مطعم فهو يحكم على جودة الخدمة الفنية، والمقصود بها وجبة الطعام من حيث طعمها ودرجة النضج والسخونة.. إلخ، وكذلك كيف تقدَّم له هذه الوجبة كأسلوب الشخص الذي يقدم الوجبة ولطفه في التعامل.. إلخ، والبيئة التي تقدَّم فيها الوجبة كديكورات المطعم والإنارة والتهوية، وغيرها من العناصر.

ثالثاً: جودة الخدمة الإلكترونية (E-Service Quality):

مع انتشار الإنترنت وتطور التجارة الإلكترونية أصبحت الكثير من الخدمات تقدم إلكترونياً عبر مواقع الشركات على الإنترنت، وكثرت الدراسات التي تناولت كيفية قياس الخدمات الإلكترونية، ولعل أشهرها دراسة (2002) Zeithaml et al. التي حددت أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدَّم عبر مواقع الشركات على الإنترنت بالأبعاد التالية:



- **الفعالية:** قدرة العميل على دخول موقع الشركة الإلكتروني والحصول على المنتج المطلوب والمعلومات المتعلقة به والخروج بأقل جهد ممكن.



- **الاعتمادية:** كيفية الأداء الفني للموقع أي أنه متاح ويعمل بصورة مناسبة.



- **الإنجاز:** دقة الوفاء بالوعود من حيث توفر المنتج وتوصيله بالوقت المناسب أو المتفق عليه.



- **الخصوصية:** أي الاطمئنان على أن البيانات التي يدلي بها العميل في أثناء عملية التسوق الإلكتروني لن تخرج للعلن، وبياناته المالية والائتمانية سرية ولا يستطيع أحد تتبعها ومعرفتها.
-



- **الاستجابة:** أي قدرة مقدم الخدمة على تزويد العميل بالمعلومات اللازمة عندما تظهر مشكلة في الخدمة، والقدرة على تقديم الضمانات إلكترونياً.



- **الترضية أو التعويض:** أي إلى أي درجة يمكن لمقدم الخدمة إعادة أموال العميل وتكاليف الشحن في حال فشل الخدمة.



- **التواصل:** أي إمكانية خدمة العملاء والتواصل الحي والمباشر معهم إما إلكترونياً أو عبر الهاتف.

ونلاحظ أن الأبعاد الأربعة الأولى تتعلق بالخدمة الأساسية، والأبعاد الثلاثة المتبقية تتعلق بتصحيح فشل الخدمة.



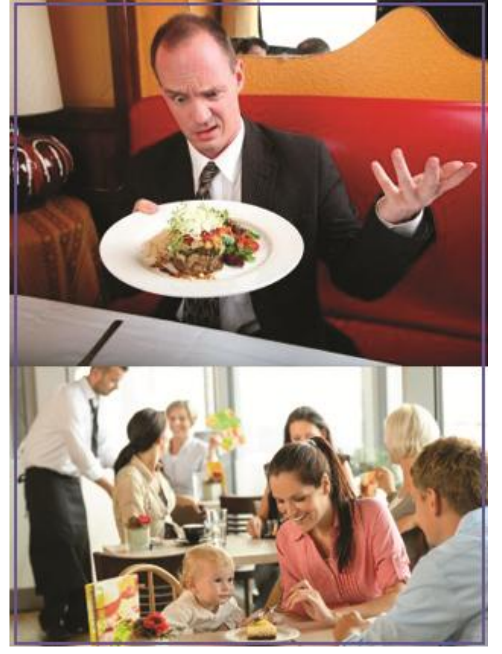
من الجدير بالذكر أن تقييم العميل للجودة لا يكون بالضرورة نتيجة تجربة سابقة، فمن الممكن لعميل لم يسبق له شراء الخدمة واستهلاكُها أن يقيّم الجودة أو يبنيَ توقعات حولها من خلال التعليقات من عملاء آخرين أو من خلال الإعلانات وغيرها من المصادر، كما أن العميل يقوم بتحديث مجمل إدراكاته حول الجودة بعد كل تفاعل يحصل مع مقدم الخدمة، فإجمالي الجودة التراكمية يأتي نتيجة سلسلة من التفاعلات التي تحدث بين مقدم الخدمة والعميل، فأحياناً قد يدرك العميل أحد تفاعلات

الخدمة على أنه منخفض الجودة، ويكون له رد فعل معين تجاه هذا التفاعل بينما إدراكه لإجمالي الجودة قد يكون على أنه ذو مستوى مرتفع.

رابعاً: توقعات العميل (Customer Expectations):



تمثل توقعات العميل إجمالي معتقداته حول الخدمة التي سيحصل عليها، وهذه التوقعات تمثل نقاطاً مرجعية يقوم العميل بالحكم على الخدمة الفعلية أو الأداء الفعلي بناءً عليها، لذلك من المهم للمسوق معرفة توقعات العميل وإدارة هذه التوقعات؛ لأن عدم معرفة توقعات العميل وعدم تلبيتها بمثابة تعطيل لموارد المنشأة وتعريضها لعدم القدرة على الاستمرار في بيئة شديدة التنافسية.



وتختلف مستويات توقع العميل بناءً على النقاط المرجعية التي يحملها، ومن المهم تحديد وقياس تلك التوقعات بدقة من قبل المسوق، وهي مهمة معقدة، لنفترض ما يلي:

- إذا ذهبت إلى مطعم بسيط تحمل عنه توقعات متواضعة فيما يتعلق بمستوى الخدمة، وتمت خدمتك فوراً بطعام جيد وبقدر قليل من المال.

- أو أنك ذهبت إلى مطعم شهير وفاره تحمل عنه توقعات مثالية، وتمت خدمتك بصورة جيدة وبطعام جيد، إنما ليس رائعاً ودفعت مبلغاً كبيراً من المال.

أي من التجربتين ستكون أفضل بالنسبة لك كعميل؟

عادةً لدينا مستويان من التوقع:

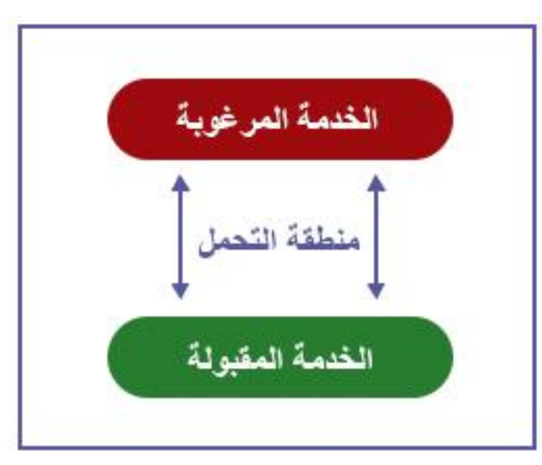
الأول: الخدمة المرغوبة (Desired Service): وهي المستوى من الخدمة الذي يأمل العميل أن يتلقاه.

الثاني: الخدمة المقبولة أو الكافية (Adequate Service): وهي المستوى من الخدمة الذي يقبل العميل أن يتلقاه، بمعنى آخر هي الحد الأدنى من الأداء المقبول بالنسبة إلى العميل.

نلاحظ إذاً أن معايير الخدمة في المستوى الكافي أو المقبول أقل من تلك التي يطلبها العميل في المستوى المرغوب، والتوقعات المرغوبة حول الخدمة تختلف من فئةٍ أو نوعٍ خدمة إلى نوع آخر من الخدمات، كما تختلف بين الأنواع الفرعية أيضاً من الخدمات، فمثلاً ما يرغبه العميل عندما يرتاد أحد مطاعم الوجبات السريعة هو خدمة سريعة وطعام جيد وبيئة نظيفة.. إلخ، أما ما يرغبه العميل عندما يرتاد أحد المطاعم الراقية هو محيط راقٍ وموظفون بمظهر رائع وطعام مميز وشموع مضاءة.. إلخ.

– منطقة التسامح أو التحمل (Tolerance Zone):

وهي المنطقة التي بين المستوى المرغوب من الخدمة والمستوى المقبول منها، وفي أي نقطة من هذه المنطقة يكون مستوى الخدمة مقبولاً بالنسبة إلى العميل، أما إذا تدنت الخدمة عن الحد الأدنى فإن هذا سيسبب إحباط العميل، وإذا كان الأداء الفعلي أعلى من أعلى نقطة في منطقة التسامح أي فاق المستوى الذي يرغبه العميل فإن ذلك سيؤدي إلى إسعاد العميل وإدهاشه.



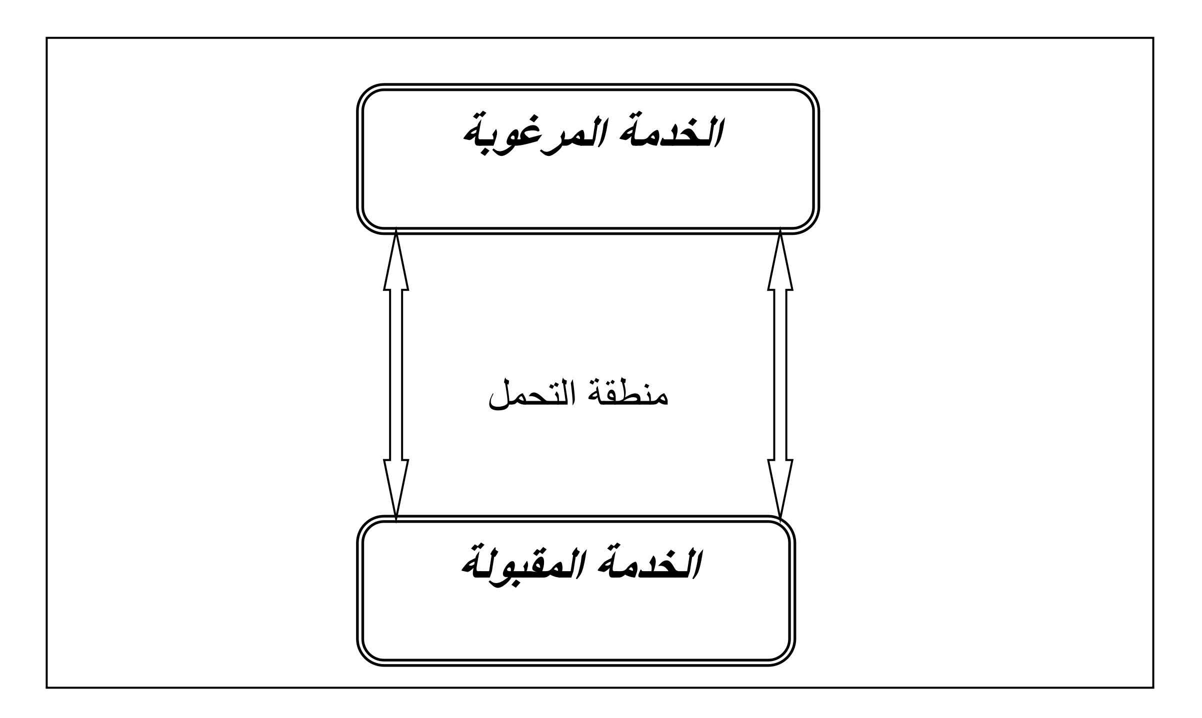


إن حدود منطقة التحمل تتغير بتغير العملاء، كما تتغير بتغير أبعاد الخدمة التي يقارِن أو يحكم على أساسها العميل:

- ❖ منطقة التحمل هذه ليست واحدة لدى جميع العملاء، فمثلاً حدود منطقة التحمل لعميل شركة طيران يصل متأخراً إلى المطار أضيق من حدود منطقة التسامح للعميل الذي يصل باكراً، فالأول يكون حساساً لعامل الوقت والسرعة، كذلك الأمر بالنسبة إلى العملاء المشغولين سيكونون أكثر حساسية لعامل الوقت وبالتالي لعامل الانتظار، والحد الأدنى المقبول لديهم للانتظار سيكون أقل.
- ❖ منطقة التحمل تتغير بتغير الأسعار، فمثلاً عندما يزداد سعر الخدمة تقل أو تضيق حدود منطقة التسامح فيما يتعلق بجودة الخدمة، فلن يقبل العميل مستوى ضعيفاً من الخدمة مقابل سعر مرتفع، بينما قد يكون أكثر تقبلاً لذلك لو كان سعر الخدمة منخفضاً.
- ❖ منطقة التحمل تتغير بتغير أبعاد جودة الخدمة التي يحكم على أساسها العميل، فإنه يكون أقل تساهلاً أو تسامحاً فيما يتعلق ببعد الاعتمادية عنه في بعد الأشياء الملموسة.

ويمثل الشكل التالي حدود منطقة التحمل:

شكل رقم (1) حدود منطقة تحمل أو تساهل العميل



العوامل التي تؤثر على توقعات العميل:

أ. العوامل المؤثرة على الخدمة المرغوبة:

1. **الحاجات الشخصية:** وتتمثل بالحاجات الطبيعية والنفسية والاجتماعية وغيرها من الحاجات التي يشعر بها الأفراد، فمثلاً يرغب العميل الذي يشاهد لعبة كرة سلة وهو جائع أن يتوافر عدد من الباعة الجوالين في الملعب يحملون أنواعاً مختلفة من الأطعمة، بينما قد لا يرغب مشاهد آخر في الملعب في ذلك؛ لأنه تناول طعامه قبل المباراة، كذلك الأشخاص الذين ينتمون إلى طبقات اجتماعية مختلفة تختلف رغباتهم فيما يتعلق بالخدمات الفندقية.
2. **عدد الأشخاص الذين يستمد منهم العميل توقعاته:** فكلما زاد عددهم زاد مستوى الخدمة المرغوبة، مثل قرار شراء عطلة في الخارج لأفراد الأسرة.
3. **مدى توافر الخبرة لدى العميل بالخدمة:** فكلما زاد مستوى خبرة العميل بالخدمة ازداد مستوى الخدمة المرغوبة، مثلاً شخص سبق أن عمل في مطعم سيكون أكثر معرفة بمعايير الخدمة الصحيحة مما سيزيد من مستوى الخدمة المرغوبة لديه.

ب. العوامل المؤثرة على الخدمة المقبولة:

1. **العوامل ذات المدى القصير:** وهي التي تجعل العميل أكثر وعياً لحاجته إلى الخدمة، مثل المواقف الشخصية الطارئة التي تستدعي حاجة سريعة إلى الخدمة، كالحاجة إلى خدمات الصيانة لتجهيزات المكتب في فترة ضغط العمل، مما يرفع من الحد الأدنى من الأداء المقبول لدى العميل (الخدمة المقبولة)، وأكثر ما يتعلق هذا ببعد الاستجابة.

2. **الدور المدرك للعميل في أداء الخدمة:** أي درجة إدراك العميل لتأثيره على مستوى الخدمة التي يتلقاها، حيث يرفع قيام العميل بدوره المطلوب منه من مستوى الخدمة المقبولة بالنسبة إليه فلو افترضنا أن عميلاً في مطعم وضح للنادل درجة نضج شريحة اللحم التي يرغب فيها، وأتت درجة نضجها غير الذي طلبه، فإن مستوى الخدمة المقبولة بالنسبة إليه سيرتفع أكثر مما لو لم يقم بتوضيح ذلك للنادل، إذاً شعور العميل بأنه لم يقم بدوره بصورة جيدة يزيد من حدود منطقة التحمل لديه.

3. **العوامل الموقفية:** أي ظروف أداء الخدمة التي يرى العميل أنها خارج سيطرة مقدم الخدمة، فمثلاً بعد أحداث 11 أيلول (سبتمبر) كانت خدمات الاتصالات والإنترنت في الولايات المتحدة سيئة جداً إلا أن العملاء كانوا أكثر تسامحاً أو تساهلاً بخصوص مستوى الخدمة؛ لأنهم يعلمون مصدر المشكلة وأنها خارج سيطرة الشركات، وبالتالي كلما أدرك العميل أن هناك ظروفاً تحكم عملية أداء الخدمة وليس مصدرَها خطأ الشركة فإن مستويات الخدمة الكافية أو المقبولة بالنسبة إليه ستنخفض أي أن حدود منطقة التحمل ستزداد.

4. **توفر البدائل وجاذبيتها** أي إلى أي مدى يدرك العميل وجود بدائل أخرى لمقدم الخدمة الذي يتعامل معه قادرة على النجاح ومتوفرة أو موجودة في السوق، فإذا كان عدد البدائل الجيدة المدركة من قبل العميل مرتفعاً فإن مستوى الخدمة المقبولة سيرتفع، وتبقى قائمة البدائل المتوفرة لدى العميل مهمة حتى بعد الشراء؛ لأن هذه البدائل المستبعدة حالياً تمثل نقاطاً مرجعية للعميل

في عملية التقييم التي يقوم بها بعد الشراء حيث يمثل مستوى مقارنة البدائل نقطة مرجعية أو معيارية للحكم على مدى جودة المخرجات، وهذه النقطة المرجعية تُبنى على أساس جودة المخرجات المتاحة من البديل التالي الأكثر جاذبية مقارنةً بالمخرجات المتاحة من العلاقة الحالية، وبالتالي كلما زادت جاذبية هذا البديل بالنسبة إلى العميل ازداد الحد الأدنى المقبول من الخدمة بالنسبة إليه، كما أن زيادة توفر أو جودة البدائل المدركة تخفض مستوى أو نية التزام العميل بالعلاقة عندما يواجه مشكلات في أداء الخدمة بينما لو كانت جاذبية البديل منخفضة، فإن التزام العميل بالعلاقة سوف يستمر أو يزداد بغض النظر عن مستوى الرضا الذي يشعر به، إذاً يُعد عدم توفر البديل الجذاب من وجهة نظر العميل محدداً مهماً للحد الأدنى المقبول من الخدمة، ففي حال عدم توفر بدائل جيدة فإن العميل سيكون أكثر تساهلاً وتتسع لديه حدود منطقة التحمل.

5. **مستوى الخدمة الذي يتنبأ به العميل:** أي مستوى الخدمة الذي يعتقد العميل أنه سيحصل عليها في التفاعل التالي أو المقبل بينه وبين مقدم الخدمة، وهي حسابات موضوعية يقوم بها العميل لمستويات الأداء المحتملة، فمثلاً لو توقع العميل خدمة جيدة، فإن مستوى الخدمة المقبول بالنسبة إليه سيزداد، أما اذا كان يتوقع خدمة ضعيفة أو سيئة فإن مستوى الخدمة المقبول بالنسبة إلى العميل سينخفض، وهذا يخص التفاعل المقبل وليس إجمالي علاقة العميل مع مقدم الخدمة.

ج. العوامل المؤثرة على الخدمة المتنبأ بها:

1. **الوعود الصريحة (Explicit Promises):** وهي الوعود التي تصدر من الشركة إلى عملائها سواء بصورة شخصية على لسان موظفيها ورجال البيع أم بصورة غير شخصية عبر الإعلانات والنشرات المكتوبة والبروشورات وغيرها، وهي مصادر للوعود تحت سيطرة الشركة، وتستطيع إدارتها والتحكم بها، فالوعد بما سيحصل فعلاً هو طريقة منطقية لإدارة توقعات العميل حيث تؤثر هذه الوعود على الخدمة المرغوبة والخدمة المتنبأ بها.

2. **الوعود الضمنية (Implicit Promises):** وهي الوعود التي لا تصدر بصورة صريحة بل عبر إشارات، كالسعر أو الأشياء الملموسة المصاحبة للخدمة، فمثلاً كلما زاد سعر الخدمة أو مستوى إثارة الأشياء الملموسة للانطباعات الايجابية لدى العميل زاد مستوى توقعاته من الخدمة.

3. **الاتصالات الشفهية (WOM):** وهي العبارات الشخصية وغير الشخصية التي ترد من أطراف غير الشركة الخدمية مثل الأصدقاء أو الأسرة أو تقارير المستهلك وغيرها من المصادر حول ما يمكن أن تكون عليه الخدمة، وهي تؤثر على الخدمة المرغوبة والخدمة المتوقعة، ومن الجدير بالذكر الأهمية التي يوليها العميل لهذا المصدر خصوصاً في الخدمات صعبة التقييم؛ لأن العميل ينظر إليها باعتبارها مصدراً محايداً أو غير متحيز للمعلومات يمكن الوثوق به.

4. **الخبرة السابقة (Past Experience):** أي وجود تجربة سابقة للعميل مع الشركة الخدمية أو مع فئة الخدمة نفسها، فالعميل لدى فندق ما قد يقارن إقامته بمرات أخرى قد أقام فيها في هذا الفندق، وقد يقارن بمرات إقامة سابقة في فنادق أخرى.

خامساً: إدارة توقعات العميل

1- دقة وواقعية الوعود أي الوعد بما سوف يحصل عليه العميل بالفعل.

2- الوعد بأقل مما سوف يحصل عليه العميل بالفعل، وهي استراتيجية منطقية أحياناً لتخفيض مستوى توقعات العميل إنما لها محاذير في كثير من الأحيان خصوصاً إذا كانت البيئة شديدة التنافسية، إذ إنها من الممكن أن تقلل جاذبية العرض بنظر المستهلك، كما قد يكون لها أثر غير مقصود على إدراك العميل للخدمة، فقد يميل العميل إلى التركيز على جوانب الضعف في الخدمة عندما يتم وعده بخدمة متوسطة، كذلك يستطيع العميل الدائم للشركة الخدمية أن يلاحظ عبر التفاعلات المتكررة مع مقدم الخدمة استخدامَ هذا التكتيك من قبل الشركة، ويعود لبناء توقعاته على أساس ذلك.

3- عندما لا تستطيع الشركة أن تقدم الخدمة كما يرغب فيها العميل، فيجب أن تلجأ إلى إعلام العميل لماذا لم تستطع ذلك، وإطلاعه على جهودها في سبيل تحقيق توقعاته.

4- التأكد من أن الأسعار المفروضة تبررها مستويات عالية من الأداء بخصوص الميزات أو منافع العرض التي تهم العميل بصورة خاصة.

5- التأكد من أن الأشياء الملموسة تعكس بدقة نوع ومستوى الخدمة التي سيتم الحصول عليها.

6- تثقيف أو تعليم العميل حول طرق استخدام وتحسين الخدمة التي يتلقونها حالياً وتعليمهم بخصوص دورهم في أداء الخدمة وكيفية تأديته.

7- الاهتمام بالتغذية العكسية أو المرتدة حول المرات التي لم تستطع فيها الشركة الوفاء بوعودها.

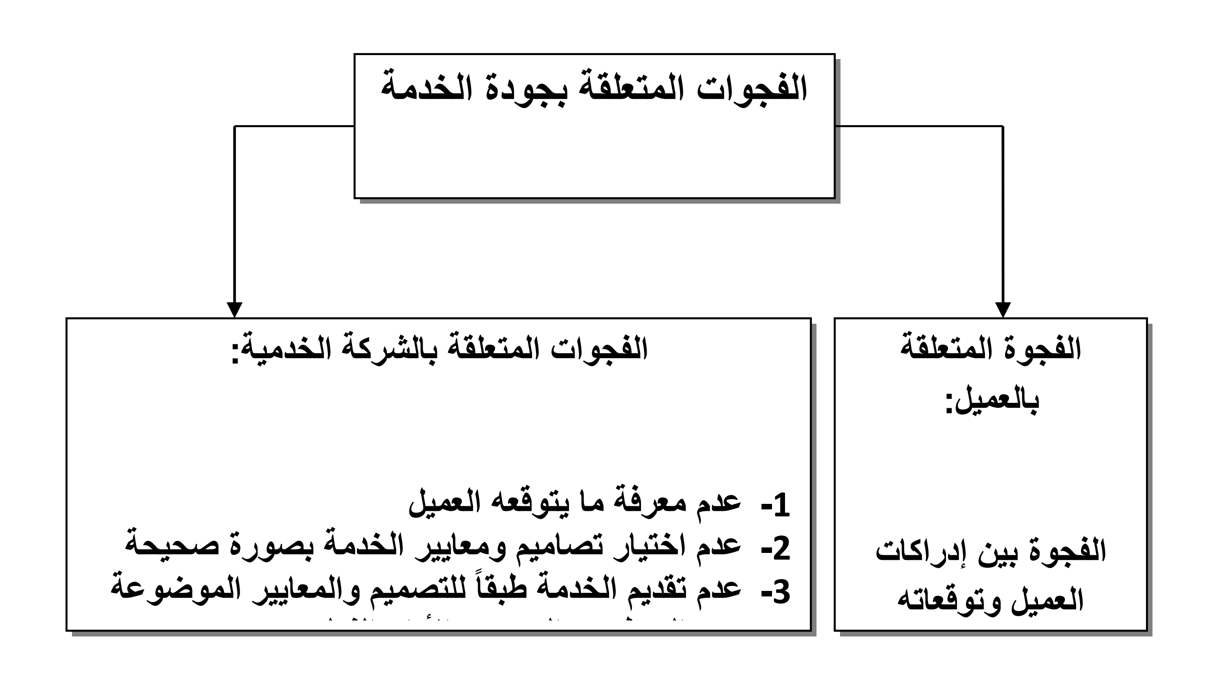
8- استخدام أو محاكاة الاتصالات الشفهية في الإعلانات عن الخدمة باستخدام قادة الرأي أو شهادات العملاء الآخرين.

9- استخدام الأبحاث لمعرفة الأشخاص أو الجهات المؤثرة على توقعات العميل بخصوص الخدمة.

سادساً: نموذج الفجوات المرتبطة بجودة الخدمة

إن تسويق الخدمات الفعال هو مهمة جد معقدة تتضمن الكثير من الاستراتيجيات والمهارات والمهام المتداخلة والمترابطة فيما بينها، وقد كان التوصل إلى كيفية وضع منهج منظم يدير وينظم كل هذه الأنشطة المعقدة موضع بحث واهتمام، ويُعد المنهج الذي يتعامل مع الخدمة كبنية متكاملة من أهم المناهج التي بُنيت عليها الكتابات في تسويق الخدمات وجودة الخدمة، ويدعى هذا المنهج نموذج الفجوات المرتبطة بجودة الخدمة (Gaps Model of Service Quality) والذي قدمه

Parasuraman et al. (1985)، وبناءً على هذا النموذج نلاحظ وجود خمسة أنواع من الفجوات كما يوضحها الشكل التالي:



1. الفجوة المتعلقة بالعميل (Customer Gap):



نلاحظ مما سبق أن الفجوة المتعلقة بالعميل تتمثل بالاختلاف بين توقعات العميل للخدمة التي سيحصل عليها وإدراكه لما يحصل عليه بالفعل، حيث يبني العميل توقعاته من مصادر مختلفة ذاتية وموضوعية، فالمعرفة الموضوعية تكون مبنية على الوقائع والحقائق بخصوص مزايا وخصائص العرض الخدمي سواء من خلال تجربة سابقة أم إعلان أم توصية من الآخرين، أما المعرفة الذاتية فتتمثل بمعتقدات ومشاعر العميل أي كيف يدرك العميل المعرفة الموضوعية، ولإغلاق هذه الفجوة أي مطابقة التوقعات مع الإدراكات سنبحث لاحقاً في مفاهيم كثيرة تتعلق بكيفية بناء العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بهم.

كما تجدر الإشارة إلى أن اتساع الفجوات المتعلقة بالشركة الخدمية تؤدي بالضرورة إلى اتساع الفجوة بين توقعات العميل وإدراكاته، وكلما عملت الشركة على إغلاق هذه الفجوات أدى ذلك إلى تقليل الفرق بين ما يتوقعه العميل وإدراكه لما يحصل عليه بالفعل.

2. الفجوات المرتبطة بالشركة الخدمية (Service Provider Gaps):

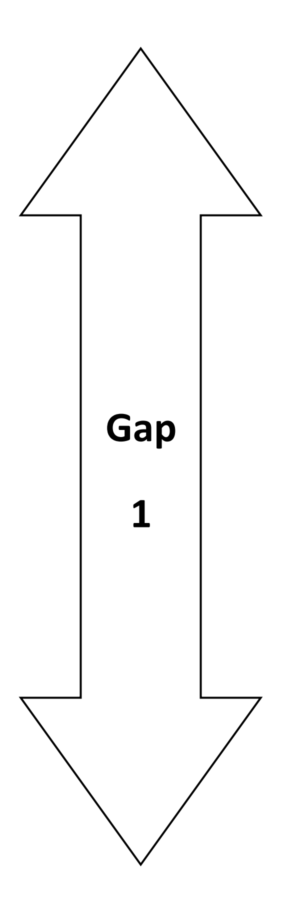
الفجوة الأولى:

تتمثل هذه الفجوة بعدم معرفة الشركة الخدمية لما يتوقعه العملاء وما هو مهم فعلاً بالنسبة إليهم ومن مسبباتها:

1. **عدم كفاية البحوث:**
   أ. عدم كفاية الأبحاث التسويقية.
   ب. عدم تركيز الأبحاث على جودة الخدمة.
   ج. عدم الاستخدام الكافي لأبحاث السوق.
2. **نقص في الاتصالات الصاعدة (Upward Comm):**
   أ. نقص التفاعل بين الإدارة والعملاء.
   ب. نقص التفاعل بين المديرين وموظفي الاتصال مع العملاء.
   ج. وجود مستويات عدة تفصل بين الإدارة العليا وموظفي الاتصال.
3. **عدم التركيز الكافي على بناء العلاقات:**
   أ. خلل في عملية تجزئة السوق.
   ب. التركيز على إتمام الصفقة بدلاً من بناء علاقة طويلة الأمد.
   ج. التركيز على جذب العملاء بدل الاحتفاظ بالعملاء.
4. **عدم كفاية عملية تصحيح الخدمة:**
   أ. عدم تشجيع موظفي الاتصال على الإصغاء إلى العملاء.
   ب. الفشل في ترضية العميل وتعويضه عند فشل الخدمة.
   ج. عدم وجود آليات مناسبة لتصحيح فشل الخدمة.

شكل رقم (2) فجوة عدم المعرفة

توقعات العميل



إدراك الشركة الخدمية لتوقعات العميل

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill, p.35.

ومن أهم طرق إغلاق هذه الفجوة القيام بالأبحاث بصورة دقيقة حول ما يرغبه العملاء، وكذلك الحصول على التغذية المرتدة من موظفي الخط الأمامي حول رغبات العملاء ومشكلاتهم، وتفعيل الاتصالات بين موظفي الاتصال مع العملاء وواضعي السياسات في الشركة الخدمية.

الفجوة الثانية:

تتمثل هذه الفجوة بعدم اختيار تصاميم ومعايير الخدمة بصورة صحيحة تلبي توقعات العميل أي وجود اختلاف بين التصميم والمعايير المتبعة وبين التصميم والمعايير التي تلبي توقعات العميل، فحتى حينما تدرك الشركة الخدمية رغبات عملائها الحقيقية فقد تفشل في ترجمتها إلى معايير وتصاميم للخدمة، إما بسبب اعتقاد الإدارة بعدم واقعية تلك الرغبات أو بسبب نقص التزام الإدارة أو الشركة الخدمية بمفهوم الجودة ومعاييرها، ومن أهم مسببات هذه الفجوة:

1. **تصميم ضعيف للخدمة:**

أ. تصميم مبهم وغير محدد للخدمة.

ب. الفشل في الربط بين تصميم الخدمة ومكانتها الذهنية.

2. **عدم وجود معايير موجهة بالعميل:**

أ. خلل في التوجه بالعميل في معايير الخدمة.

ب. عدم تركيز الإدارة على متطلبات العميل.

ج. عدم وجود تحديد للأهداف المتعلقة بجودة الخدمة بصورة رسمية.

3. **الدلائل الملموسة والبيئة المحيطة غير مناسبة:**

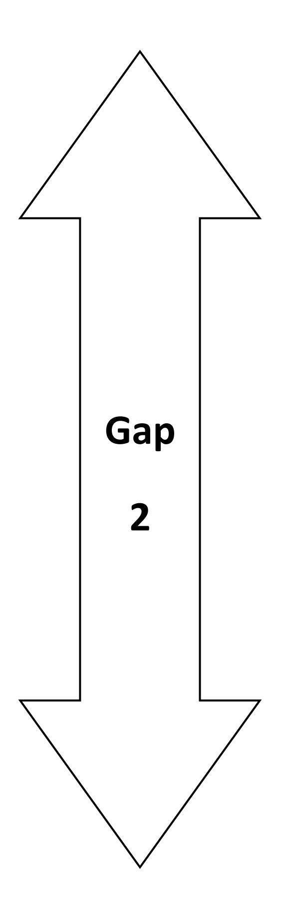
أ. الفشل في تطوير الدلائل الملموسة بما يتوافق مع توقعات العميل.

ب. عدم تصميم البيئة المحيطة بعملية تقديم الخدمة بصورة تلبي متطلبات الموظفين والعملاء على حد سواء.

ج. عدم الصيانة والتحديث المناسبين للدلائل الملموسة وللبيئة المحيطة بعملية تقديم الخدمة.

شكل رقم (3) فجوة المعايير والتصاميم

تصميم الخدمة وتحديد معاييرها بصورة صحيحة وموجهة بالعميل



معايير وتصميم الخدمة المعمول بها أو المتبعة

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill, p.38.

لإغلاق هذه الفجوة على الشركة الخدمية أن تضع معايير الخدمة وتصاميمها بصورة تلبي توقعات العملاء ورغباتهم، وكذلك أن تصمم البيئة المادية والتسهيلات بصورة تعكس تلك التوقعات.

الفجوة الثالثة:

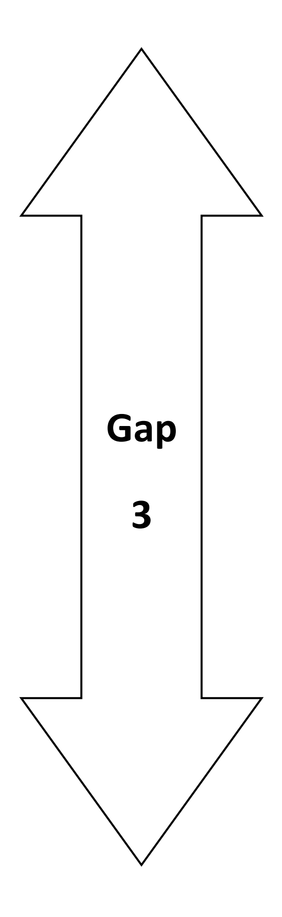
تتمثل بالفرق بين التصميم والمعايير الصحيحة التي تم تحديدها وبين المعايير والتصميم الذي تعكسه طريقة أداء أو تقديم الخدمة من قبل الموظفين أي عدم أداء وتوصيل الخدمة وفقاً للمعايير الصحيحة التي وضعتها الإدارة.

فعندما تقوم الشركة بتصميم ووضع معاييرِ الخدمة فإنها في طريقها إلى أداء أو تقديم خدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة، وهذا الافتراض صحيح إنما ليس كافياً لتوصيل ذلك فعلاً حيث يرتبط تحقيق ذلك بوجود الأنظمة والعمليات والأشخاص المناسبين الذين يستطيعون ربط الخدمة المؤداة والتي يتم توصيلها إلى العميل بالتصاميم والمعايير المناسبة الموضوعة من قبل الإدارة، ويوضح الشكل التالي أهم مسبباتها:

1. **عيوب في سياسات الموارد البشرية:**
   أ. عدم فعالية سياسات التوظيف.
   ب. تناقض أو تعارض وعدم وضوح أدوار الموظفين.
   ج. وجود أنظمة غير مناسبة لتقييم وتحفيز أو مكافأة الموظفين.
   د. نقص في العمل الجماعي وعدم تطبيق مفهوم تمكين الموظفين.
2. **عدم معرفة العملاء لأدوارهم:**
   أ. عدم معرفة العملاء بمسؤولياتهم والأدوار التي يجب القيام بها.
   ب. التأثير السلبي المتبادل بين العملاء أنفسهم.
3. **مشكلات مع وسطاء الخدمة:**
   أ. وجود خلاف مع الوسيط حول الأهداف والأداء.
   ب. صعوبة الرقابة على جودة الخدمة وثبات الأداء.
   ج. وجود نوع من التعارض بين مفهومي التحكم والتمكين.
4. **الفشل في إيجاد التوافق بين العرض والطلب**

شكل رقم (4) فجوة الأداء

التصاميم والمعايير الصحيحة الموضوعة من قبل الإدارة



المعايير والتصاميم التي تعكسها طريقة تقديم الخدمة من قبل الموظفين

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill,p.41.

لإغلاق هذه الفجوة يجب على الشركة الخدمية اتباع ما يلي:

- تطبيق سياسات فعالة فيما يتعلق بتوظيف الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم.
- تطوير طرق إما للتحكم أو لتحفيز وسطاء الخدمة لتحقيق أهداف الشركة الخدمية فيما يتعلق بجودة الخدمة.
- تعليم العملاء كيفية أداء أدوارهم بصورة أفضل.
- إدارة أثر العملاء الآخرين في محيط تقديم الخدمة.

الفجوة الرابعة:

تتمثل الفجوة الرابعة بين ما يتم الوعد به من خلال الاتصالات التي تستهدف العملاء (الإعلان وقوى البيع والأنواع الأخرى) والتي من شأنها رفع مستوى توقعات العميل بخصوص الجودة وما يحصل عليه العملاء فعلاً عبر الأداء الفعلي أو عملية تقديم الخدمة، أي الفرق بين الخدمة التي يتم الوعد بها والخدمة الفعلية، ومن أهم مسببات هذه الفجوة:

1. **نقص الاعتماد على الاتصالات التسويقية المتكاملة:**
   أ. الميل إلى التعامل مع كل عنصر من عناصر الاتصالات الخارجية بصورة مستقلة.
   ب. عدم الاعتماد على التسويق التفاعلي في خطة الاتصالات.
   ج. عدم وجود برنامج قوي للاتصالات التسويقية الداخلية.
2. **عدم فعالية إدارة توقعات العميل:**
   أ. خلل في إدارة توقعات العميل من خلال كل أشكال الاتصالات.
   ب. عدم وجود تأهيل مناسب للعملاء بخصوص استخدام الخدمة.
3. **الوعود المبالغ بها:**
   أ. الوعود المبالغ فيها في الإعلان.
   ب. الوعود المبالغ فيها في البيع الشخصي.
   ج. الوعود المبالغ فيها من خلال الدلائل المادية الملموسة.

4. خلل أو عدم كفاية الاتصالات الأفقية:

أ. عدم كفاية الاتصالات بين إدارتي المبيعات والعمليات (التشغيل).

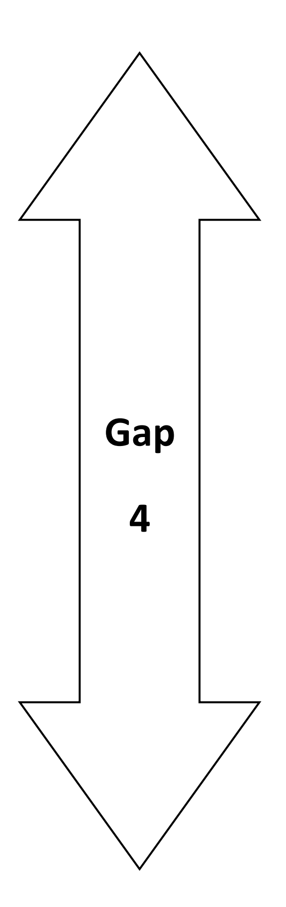
ب. عدم كفاية الاتصالات بين إدارتي الإعلان والعمليات.

ج. الاختلاف في السياسات والإجراءات بين الفروع أو الوحدات.

شكل رقم (5) فجوة الاتصالات

تقديم الخدمة

Service Delivery /Actual Service



الاتصالات الخارجية التي تستهدف العملاء

External Communications to

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill, p.42.

يمثل هذا النموذج رسالة واضحة للمسوقين الذين يرغبون في رفع مستوى جودة الخدمة، حيث يشكل أساساً لتحسين مستوى الجودة عن طريق العمل على إغلاق هذه الفجوات والذي يؤدي بصورة تلقائية إلى إغلاق الفجوة بين توقعات العميل وإدراكاته.

سابعاً: مفهوم إسعاد العميل



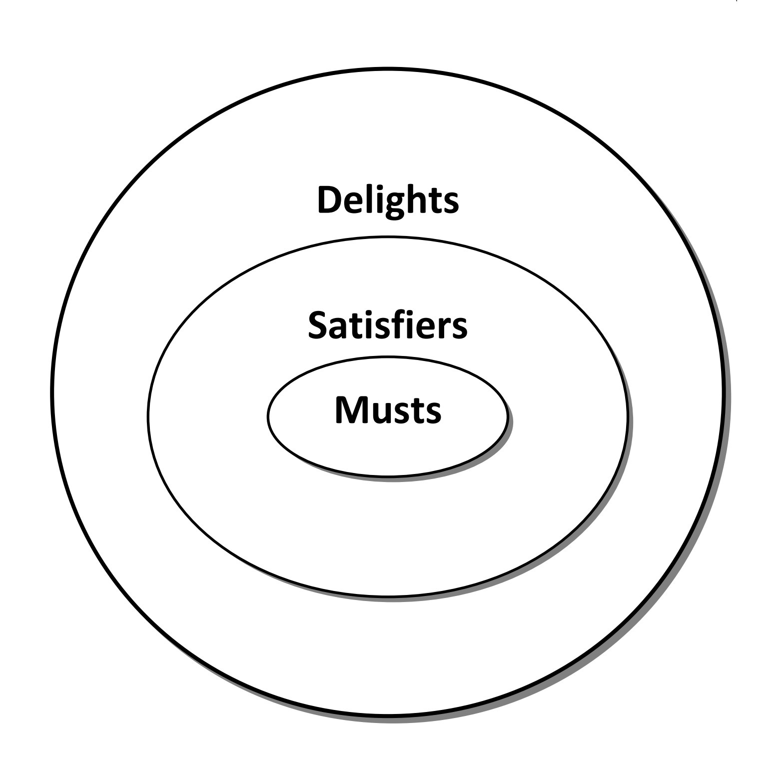
يدعو الكثير من الدارسين والممارسين في مجال تسويق الخدمات إلى محاولة الشركات أن تسعد العميل وتفاجئه، والمقصود بإسعاد العميل هي الحالة العاطفية الإيجابية المترتبة على قيام الشركة الخدمية بتجاوز توقعات العميل، وتمثل معرفة توقعات العملاء واحتياجاتهم الخطوة الرئيسية في بناء ولاء العميل، وهذا يتحقق للشركة عندما تكون قريبة من عملائها لذا نلاحظ أن الشركات تستثمر أكثر فأكثر في بناء علاقات قوية مع عملائها في سبيل الحصول على معلومات قيّمة حول أفضل طريقة لخدمة العملاء ومنعهم من التحول إلى المنافسين، وتستطيع الشركة من خلال هذه العلاقة القريبة والمستمرة مع العملاء ليس فقط تلبية احتياجاتهم بل التفوق على توقعاتهم واستباق تنفيذ هذه الاحتياجات مما يؤدي بتلك الشركات إلى إسعاد عملائها.



فنادق Ritz–Carlton تقوم بتصميم بروفايل لكل عميل على الحاسوب يحتوي تفضيلاته وما يحبه وما لا يحبه، وذلك عبر موظفين مدربين يكتبون بصورة دورية ذلك ويدخلونه إلى ملف العميل على الحاسوب، وأصبح لديهم بالنتيجة تفضيلات نحو 240 ألف عميل مما يمكّن الفندق من تعديل الخدمة لتلبية متطلبات كل منهم وتفضيلاتهم، والهدف ليس مجرد تلبية توقعات العميل بل تقديم تجربة لا تُنسى لكل عميل، والنتيجة أن الدراسات تشير إلى أن من 92 إلى 97 من عملاء هذا الفندق حول العالم يخرجون راضين تماماً.

يشبّه البعض الفرق بين مفهومي رضا العميل وإسعاده بثلاث دوائر متحدة المركز كما يلي:

شكل رقم (6) مفهوم إسعاد العميل



- **الدائرة الأولى (musts):** تعبر عن العناصر الواجب وجودها، وهي الميزات المركزية المرتبطة بالوظيفة الرئيسية للخدمة والتدابير المتعلقة بها، فلا يلحظ العميل وجودها بصورة خاصة إنما عدم وجودها يلحظه العميل فوراً.
- **الدائرة الثانية (Satisfiers):** وتعبر عن العوامل المعزِّزة لرضا العميل، وهي الخصائص ما وراء الوظيفة الأساسية للمنتج، والتي من المحتمل أن تؤديَ إلى زيادة رضا العميل.
- **الدائرة الثالثة (Delights) العوامل المبهجة:** وهي الخصائص غير المتوقعة والتي تكون بمثابة مفاجأة ممتعة بالنسبة للعميل.

مثلاً العناصر الواجبة في الصفوف الدراسية هي الشخص المحاضر وقاعة المحاضرة والتجهيزات اللازمة، والعوامل المرضية وجود محاضر يتمتع بالمرح ويتعامل مع الدارسين بطريقة ودية أو مواد دراسية ممتعة أو أدوات ايضاح متطورة، أما العوامل المبهجة فقد تتضمن توزيع كتاب مجاني على الدارسين المسجلين في الصف الدراسي.

وتشير الدراسات أحياناً إلى أن إسعاد العميل قد يرفع من سقف توقعاته، وبالتالي يجعل عملية إرضائه في المرة المقبلة أصعب، واستخدام هذه الاستراتيجية محكوم ببيئة المنافسة، فإذا كانت استراتيجية إسعاد العميل من السهل على المنافسين تقليدها فإنها ستكون ذات أثر سلبي؛ لأنها من الممكن مع الوقت أن تؤديَ إلى زيادة تكاليف الشركة ومنافسيها في الصناعة، لذا يمكن القول إنه من المفيد اتباع هذه الاستراتيجية في المجالات التي يصعب على المنافسين تقليدها، أو من الممكن لإسعاد العميل دون رفع سقف توقعاته أن نقدم له خدمة غير اعتيادية بصورة غير متكررة، فمثلاً تقدم إحدى شركات الطيران التي تخدم المسافرين في رحلات قصيرة زمنياً تقل أحياناً عن نصف ساعة المشروبات للمسافرين مع الإعلان أن هذه الخطوة يرغب الطاقم في تجربتها، ويعتذر لو لم يُتح الوقت لتقديمها إلى جميع المسافرين.

الخلاصة

من الواضح أن مفهوم جودة الخدمة معقد، ومن الصعب قياسه وخصوصاً في الخدمات، حيث يصعب على العميل أحياناً تقييم الجودة حتى بعد انتهاء الخدمة.

ومع تزايد أهمية جودة الخدمة كوسيلة لكسب ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق معدلات احتفاظ مرتفعة بالعملاء زاد اهتمام الدراسين والممارسين للتسويق الخدمي بكيفية قياس الجودة.

من أهم نماذج قياس جودة الخدمات: نموذج Gronroos (1984)، نموذج (SERVQUAL)، نموذج Brady and Cronin (2001).

حددت دراسة Zeithaml et al. (2002) أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدَّم عبر مواقع الشركات على الإنترنت بالأبعاد التالية: الفعالية، الاعتمادية، الإنجاز، الخصوصية، الاستجابة، الترضية أو التعويض، التواصل.

لدينا مستويان من التوقع: الأول الخدمة المرغوبة (Desired Service)، الثاني: الخدمة المقبولة أو الكافية (Adequate Service).



العوامل التي تؤثر على توقعات العميل: العوامل المؤثرة على الخدمة المرغوبة، العوامل المؤثرة على الخدمة المقبولة، العوامل المؤثرة على الخدمة المتنبأ بها.

يتألف نموذج الفجوات المرتبطة بجودة الخدمة: الفجوة المتعلقة بالعميل (Customer Gap)، والفجوات المرتبطة بالشركة الخدمية (Service Provider Gaps).

يشبّه البعض الفرق بين مفهومي رضا العميل وإسعاده بثلاث دوائر متحدة المركز كما يلي: الدائرة الأولى (musts)، الدائرة الثانية (Satisfiers)، الدائرة الثالثة (Delights) العوامل المبهجة.

المراجع

1. Brady, M.K. and Cronin, J.J. (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", Journal of Marketing, Vol. 65, July.

2. Christian Grönroos, (1984) "A Service Quality Model and its Marketing Implications", European Journal of Marketing, Vol.18, Iss. 4.

3. Lehtinen, U. and J.R. Lehtinen (1982). "Service quality: a study of quality dimensions". Working Paper. Service Management Institute. Helsinki.

4. Pollack, Birgit L.(2009). "Linking the hierarchical service quality model to customer satisfaction and loyalty", Journal of Services Marketing.
5. Rust, R.T., and Oliver, R.L. (1994). "Service quality: insights and managerial implications from the frontier" in Agyapong ,Gloria K. (2011) "The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in the Utility Industry – A Case of Vodafone (Ghana) "International Journal of Business and Management", Vol. 6, No. 5, May.

6. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). "Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.30, No:.4.

7. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993), "The nature and determinants of consumer expectations of service", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, No. 1.

8. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996) "The behavioral consequences of service quality", Journal of Marketing, Vol. 60 No. 2.

9. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A.(1988) "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer perceptions of Service Quality" , Journal of Retailing, Vol.64, No.1, Spring.

10. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A.(1988) "Communication and Control Process in The Delivery of Service Quality", Journal of Marketing, Vol.64, April.

11. Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill.

12. Yap ,Kenneth B. and Sweeney, Jillian C. (2007) "Zone-of-tolerance moderates the service quality-outcome relationship", Journal of Services Marketing, Vol.21, No.2.

حالة عملية

ناقش أبعاد جودة الخدمة التعليمية في الجامعات التي تقدم خدمات التعليم على الإنترنت عن بعد باستخدام نموذج زيتهامل وزملائها، محاولاً استخدام بعض الأمثلة حول معايير الجودة الخاصة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية التي حددها هذا النموذج، وما هو مستوى الجودة المدركة من وجهة نظرك لخدمة التعليم الجامعي التي تتلقاها؟ وكيف يمكن تحسين مستوى الخدمة المقدمة من قبل هذه الجامعة؟

التمارين

1- ناقش العوامل المؤثرة على حدود منطقة التسامح.

2- اختر الإجابة الصحيحة:

عدم دقة التشخيص الطبي من قبل الطبيب المعالج هو خلل في:

A. بعد الاعتمادية.

B. بعد الاستجابة.

C. بعد الثقة.

D. الأشياء الملموسة.

الإجابة الصحيحة: A. بعد الاعتمادية.

3- من مسببات فجوة الأداء:

A. عيوب في سياسات الموارد البشرية.

B. عدم معرفة العملاء لأدوارهم.

C. مشكلات مع وسطاء الخدمة.

D. كل ما سبق.

الإجابة الصحيحة: D. كل ما سبق.

الوحدة التعليمية الرابعة

بناء المكانة الذهنية للخدمة

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- التركيز كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- تجزئة السوق.
- تحديد المكانة الذهنية بصورة تميز العرض الخدمي عن المنافسين.
- دور المكانة الذهنية في استراتيجية التسويق.
- الاستخدامات الرئيسية لتحليل المكانة الذهنية كأداة تشخيصية.
- خطوات تطوير استراتيجية المكانة الذهنية.
- فئات الخدمات الجديدة.
- خطوات عملية تطوير الخدمات الجديدة.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يشرح مفهوم المكانة الذهنية للخدمة.
2. يحدد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات في استهداف الأسواق.
3. يميز بين الاستراتيجيات المتاحة لبناء المكانة الذهنية للخدمة.
4. يصنف فئات الخدمات الجديدة أو ما يُدعى بهرمية الخدمات.
5. يحدد مراحل تطوير الخدمات الجديدة.

الكلمات المفتاحية:

تجزئة السوق (Market Segmentation) – المكانة الذهنية (Positioning) – الخرائط الإدراكية (Perceptual Maps) – إعادة بناء المكانة الذهنية (Repositioning).

مقدمة:



تسعى الشركات إلى تمييز نفسها عن العروض المنافسة المنتشرة في سوق خدمة معينة عن طريق بناء موقع أو مكان مميز لعلامتها التجارية في أذهان العملاء، ونجاح الشركات في بناء مثل هذه المكانة هو مفتاح نجاحها في الأسواق التي تعمل فيها، وعلى الرغم من جهود الشركات لبناء مثل هذه المكانة المميزة فإنها تفشل أحياناً بسبب عدم قدرة العملاء على تحديد ما يميز الشركة فعلاً عن منافسيها، أو بسبب شكهم بادعاءات الشركة بخصوص هذه المكانة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المكانة الذهنية واستراتيجيات بنائها، وسنتعرف إلى هرمية أو تصنيفات الخدمات، وكيف يتم تطوير الخدمات الجديدة عبر مراحل متسلسلة تبدأ بتوليد الفكرة وتنتهي بتقديمها كخدمة جديدة إلى السوق المستهدفة.

أولاً: التركيز كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

والمقصود بالتركيز هو تقديم مزيج منتج محدود نسبياً نستهدف به قطاعاً سوقياً معيناً، والمقصود بالقطاع السوقي مجموعة من المستهلكين الذين يشتركون في الخصائص أو الاحتياجات أو أنماط الشراء والاستهلاك نفسها.

نلاحظ وجود بعدين يتم على أساسهما تحديد الاستراتيجية هما:

- البعد الأول يتمثل بدرجة تركيز الشركة على خدمة أسواق قليلة أو متعددة.
- البعد الثاني هو إلى أي مدى يتسع أو يضيق عرض الخدمة، وبناءً عليه نلاحظ وجود أربع استراتيجيات أساسية موضحة بالشكل التالي:

1. استراتيجية التركيز التام (Fully Focused Companies): وهي الشركات التي تقدم مجالاً محدوداً جداً من الخدمات لقطاع سوقي محدد.



2. استراتيجية التركيز على السوق (Market Focused Companies): وهي الشركات التي تقدم مجالاً واسعاً من الخدمات لقطاع سوقي محدد.



3. استراتيجية التركيز على الخدمة (Service Focused Companies): وهي الشركات التي تقدم مجالاً محدوداً جداً من الخدمات لقطاعات سوقية متعددة أو قطاع سوقي واسع.



4. **استراتيجية عدم التركيز (Unfocused Companies)**: وهي الشركات التي تقدم مجالاً واسعاً من الخدمات لقطاعات سوقية متعددة أو قطاع سوقي واسع.



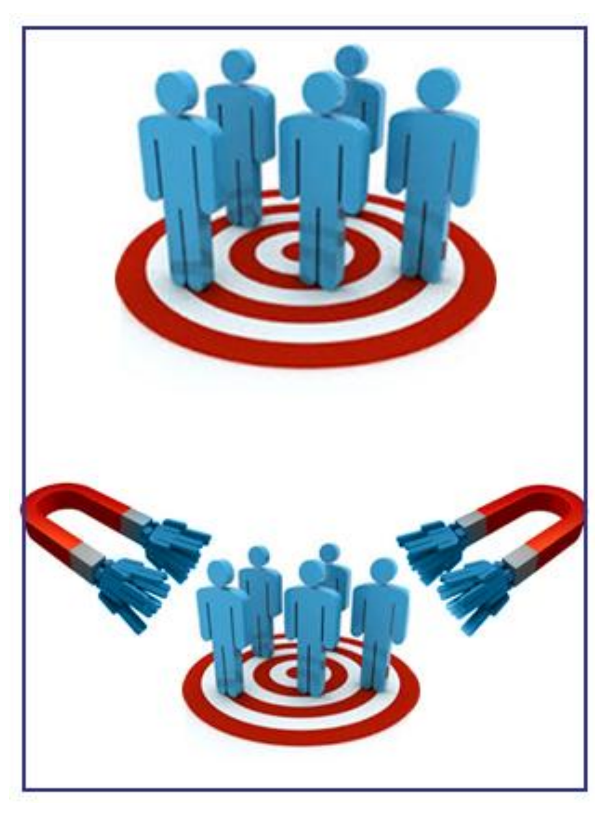
ولكل من هذه الاستراتيجيات مزاياها وعيوبها، مثلاً من مزايا خدمة قطاع سوقي محدود بعرضٍ محدود من الخدمات قدرة الشركة على فرض الأسعار التي تريدها، بينما من عيوب التخصص في خدمة قطاع سوقي محدودٍ بعرض محدود من الخدمات أنه قد لا يكفي السوق المحدود لتوليد الحجم اللازم من الأعمال، كما أن أحد الأسباب التي تدعو الشركات إلى تقديم مجال محدود من الخدمات لأكثر من قطاع سوقي هو تشكيل محفظة من العملاء للتغلب على المخاطرة الناجمة عن الاعتماد على قطاع سوقي واحد أي تقلبات فيه ستؤثر على ربحية الشركة بصورة كبيرة، لكن هذا يستلزم من الشركة تنويع المزيج الاتصالي ليناسب الأسواق المختلفة التي تتم خدمتها.

ومن الأشياء المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقديم مجال واسع من الخدمات لقطاع سوقي محدد القدرة التشغيلية للشركة على التميز في كل خدمة من الخدمات التي تقدمها للسوق، كما يجب التركيز على فهم متطلبات وتفضيلات وأنماط الشراء للمستهلكين، فمثلاً في مجال سوق الأعمال (B to B) قد تفاجأ الشركة بأن من يتخذ قرار شراء الخدمات الجديدة مجموعات مختلفة في الشركة.

ثانياً: تجزئة السوق:

هناك مجموعة من الأمور التي يجب مراعاتها عند اختيار الأسواق التي ستقوم الشركة باستهدافها وهي:

1. تحديد واختيار القطاعات السوقية المستهدفة (Identifying & Selecting Target Segments):



تتمثل التجزئة الفعالة للسوق بتجميع المشترين في قطاعات يضم كل منها مشترين متشابهين قدر الإمكان في خصائصهم وأنماط شرائهم واحتياجاتهم، أما القطاع المستهدف فهو القطاع أو القطاعات السوقية التي تختار الشركة استهدافها من إجمالي السوق الكلي (قد تتم التجزئة بناءً على أسس جغرافية وديموغرافية وسلوكية.. إلخ)، وقد يتم استهداف القطاعات نفسها التي تستهدفها الشركة الخدمية من قبل شركات منافسة، لذا يجب التأكد من قدرة الشركة على التميز عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات التكميلية لا تقدمها الشركات المنافسة ولا تستطيع مجاراتها.

من المهم للشركة الخدمية أن تدرك أن بعض القطاعات السوقية تحمل فرصاً أفضل من غيرها من القطاعات، ولا يكون اختيار القطاعات فقط بناءً على حجم المبيعات أو الأرباح المحتملة بل بناءً على قدرة الشركة على مجاراة المنافسين في هذا القطاع أو التفوق عليهم.



وتُظهر الأبحاث أحياناً أن هناك قطاعات سوقية لا تتم تلبية احتياجاتها بصورة جيدة من الموردين أو بائعي الخدمة الحاليين الموجودين في القطاع السوقي تُدعى (Underserved Segments) مثل هذه القطاعات تشكل فرصة كبيرة للشركة الخدمية.

مثلاً قد لا تجذب الفئة ذات الدخل المحدود بعض الشركات الخدمية في حين أنها تشكل قطاعاً سوقياً كبيراً يحمل معه فرصاً جيدة خصوصاً في حال انتقال هذه الفئة مع الوقت إلى فئة الدخل المتوسط، ونذكر هنا بنك Banco Azteca في المكسيك الذي يُعد من البنوك التي برعت في تقديم الخدمات والحلول المالية لفئة الدخل المحدود.

2. استخدام الأبحاث لتطوير مفهوم الخدمة لقطاع سوقي معين (Service Concept Developing):



كيف يمكن للشركة أن تطور مفهوماً صحيحاً للخدمة التي ستقدم أو تستهدف بها قطاعاً سوقياً معيناً؟ يجب استخدام الأبحاث لتحديد الخاصيات المتعلقة بالخدمة ومعرفة مدى أهميتها بالنسبة إلى القطاعات السوقية، وكيف سيتم إدراكها من قبل المستهلكين المرتقبين نسبة إلى العروض المنافسة، لكن يجب عدم المبالغة في التعميم حيث نجد أن مجموعة نفسها من الأفراد قد ترتب أولوياتها بالنسبة إلى خاصيات الخدمة بطرق مختلفة تبعاً لما يلي:

- ما هو الغرض من استخدام الخدمة؟
- من الذي يتخذ قرار الشراء؟
- ما هو توقيت الاستخدام (يومي – أسبوعي – فصلي)؟
- هل يستخدم الفرد الخدمة وحده أو ضمن مجموعة من الأفراد؟
- ما هي تركيبة تلك المجموعة؟



مثلاً يختلف المعيار الذي سيقوم شخصٌ ما على أساسه باختيار مطعم لتناول وجبة الغداء فيما إذا كان بصحبة عائلته أو أصدقائه في عطلة أو غداء عمل أو وجبة سريعة مع زميل له في العمل، ففي كل حالة قد يقوم الشخص نفسه باختيارات مختلفة حيث لن يختار المطعم نفسه، وفي حال أعطي شخص آخر قرار اختيار المطعم فقد يقوم باختيار مختلف كلياً.

3. الخصائص المهمة والخصائص المحددة (Important versus Determinant Attributes):

عادة ما يقوم المستهلكون بالاختيار بين بدائل العرض الخدمي بناءً على الاختلافات المدرَكة بينها، لكن الخصائص التي تميز الخدمات المتنافسة عن بعضها البعض ليست بالضرورة هي الخصائص الأكثر أهمية، مثلاً معظم ركاب الطائرات يضعون السلامة في المرتبة الأولى عندما يسافرون جواً إلى مكان ما، لكن بما أن كل الشركات غالباً تتساوى في هذه الخاصية، فهي على الرغم من أهميتها ليست محدِّداً لعملية اختيار خطوط الطيران، وغالباً نلاحظ أن الخصائص المحدِّدة لعملية الاختيار تقع في أسفل القائمة مثل لطف موظفي الحجز والطعام والشراب المقدم على الطائرة وغيرها، لذا يجب على المسوقين تحديد تلك الخصائص المحدِّدة للاختيار، وكيفية إدراك المستهلكين لأداء المنافسين بخصوص كل خاصية منها، حيث إن النتائج المترتبة على تحديد تلك الخصائص تفيد في عملية تحديد المكانة الذهنية للخدمة أو إعادة تحديدها.

من المهم أيضاً معرفة أن بعض الخصائص يمكن قياسها كمياً بسهولة بينما بعضها الآخر يمكن اعتباره نوعياً وصعب القياس، فمثلاً سعر ودقة المواعيد في خدمات النقل البري من السهل قياسها بينما درجة فخامة الفندق هي خاصية نوعية تخضع لإدراك الفرد، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن المسافرين يثقون بتقييم مؤسسات مستقلة ومحايدة لهذه الخصائص.

ثالثاً: تحديد المكانة الذهنية بصورة تميز العرض الخدمي عن المنافسين:

يجب بداية أن تحدد الشركة ما هي الاحتياجات غير المشبعة لدى المستهلكين أو التي تستطيع أن تلبيَها بصورة أفضل مما يفعل منافسوها، وذلك لتستطيع تأسيس ميزة تنافسية مستمرة في سوقها، والمقصود بالميزة التنافسية طريقة الشركة في تلبية متطلبات عملائها بصورة لا تستطيع معها الشركات المنافسة أن تقلدها.





يجب على الشركة أن تقرر المكانة التي تريد خلقها لعرضها الخدمي في أذهان العملاء المستهدفين بصورة فعالة، والمقصود بالمكانة الذهنية خلق مكانة مميزة في أذهان العملاء المستهدفين مقارنةً بالعروض المنافسة، وهذا ينطوي على أربعة مبادئ هي:

1. يجب على الشركة أن تؤسس مكاناً في أذهان عملائها المستهدفين.
2. هذه المكانة أو الوضع يجب أن يكون محدداً ويقدم رسالة بسيطة وثابتة أو مستمرة عبر الزمن.
3. هذه المكانة يجب أن توضح اختلاف الشركة عن منافسيها.
4. يجب على الشركة في تحديد مكانتها أن تركز جهودها، فالشركة لا يمكن أن تكون كل شيء لكل الناس.

هناك الكثير من الأبعاد التي يمكن أن نؤسس استراتيجيات المكانة الذهنية بالاعتماد عليها وأهمها:

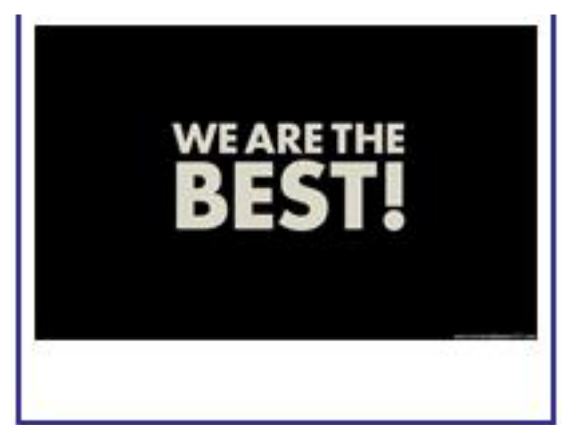


1- ميزات المنتج (Product attributes): مثلاً خدمة البريد الإلكتروني من America Online تميز نفسها في أذهان عملائها بسهولة الاستخدام.

2- العلاقة بين الجودة والسعر (Price l' quality relationship): مثلاً أن تقوم الشركة بتحديد مكانتها الذهنية على أنها تقدم خدمة جيدة بأسعار معقولة.

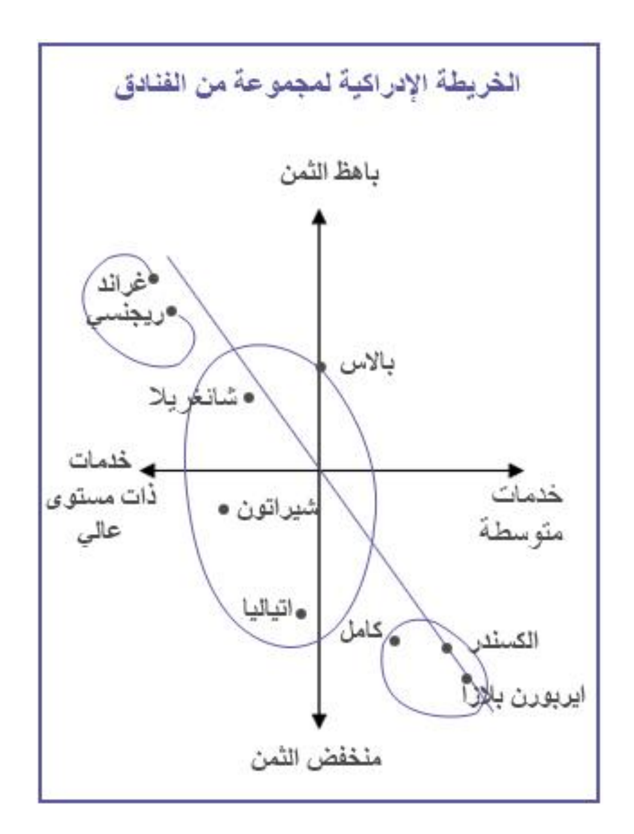


3- النسبة إلى المنافسين (Reference to competitors): أي تحديد المكانة الذهنية للعرض الخدمي مقارنة مع المنافسين.



4- خصائص المستخدم (User Characteristics): كأن تكون المكانة الذهنية لخدمات الحجز الإلكتروني تناسب أولئك الأشخاص الذين يلائمهم استخدام الإنترنت والاعتماد على الخدمة الذاتية.

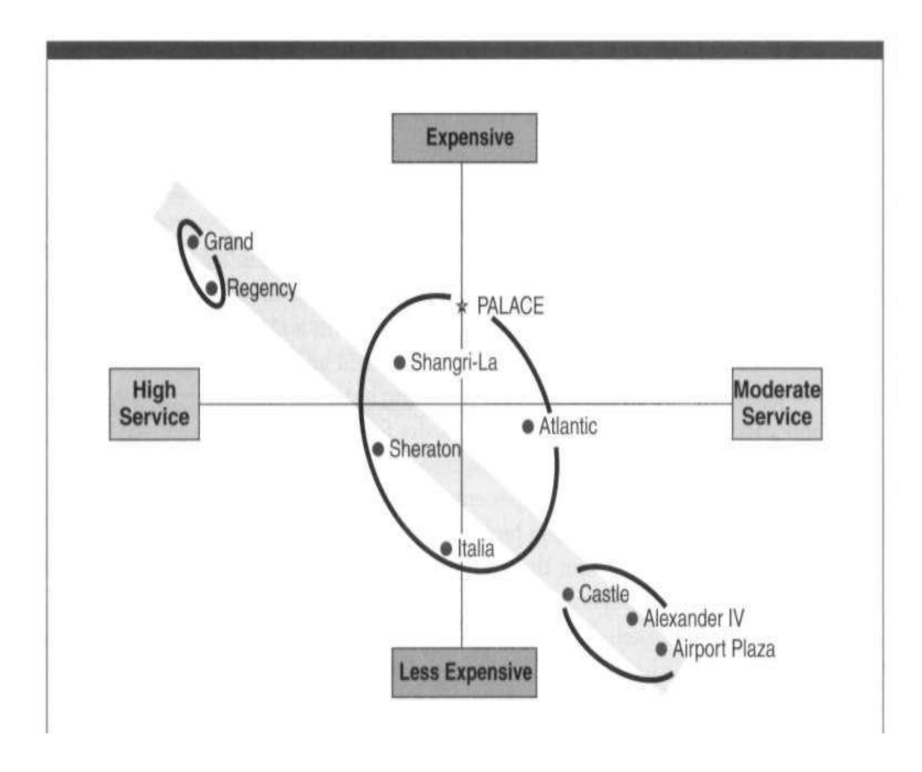




تعتمد الشركات على ما يُدعى بالخرائط الإدراكية كوسيلة لبيان أو معرفة كيف يدرك العملاء خدماتهم والخدمات المنافسة، وهي عبارة عن رسوم مرئية تبين موقع الشركة في أذهان العملاء بالنسبة لمجموعة من الخصائص مقارنة بالمنافسين، وهي من أهم أدوات بناء المكانة الذهنية.

وفيما يلي رسم يوضح موقع بعض الفنادق بالنسبة لخاصيتي السعر وتميز الخدمات:

شكل رقم (1) الخريطة الإدراكية لمجموعة من الفنادق



Source: Lovelock, Christopher. H. and Wright, Lauren K. (1999) Principles of Service Marketing and Management. Prentice-Hall International, Inc, p.220.

إن فهم طبيعة وكيفية تحديد المكانة الذهنية هو شرط ضروري لتكوين موقع تنافسي، ومفهوم المكانة الذهنية ليس مقتصراً على الخدمات بل إنه في الحقيقة أتى أصلاً من السلع، لكنه يقدم نظرة عميقة لمسوقي الخدمات عن طريق دفعهم لتحليل عروضهم الحالية والإجابة عن أسئلة مثل:

- كيف يرى المستهلكون الحاليون والمحتملون الشركة؟
- من هم عملاؤنا الحاليون؟ ومن هم العملاء الذين نود استهدافهم مستقبلاً؟
- ما هي خصائص العرض الخدمي الحالي (الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية المصاحبة)؟
- في كل حالة كيف تختلف عروضنا الخدمية عن العروض المنافسة؟
- كيف يدرك المستهلكون في كل قطاع سوقي الطريقة التي تلبي بها عروضنا الخدمية احتياجاتهم؟
- ما هي التغييرات التي يجب القيام بها بخصوص العرض الخدمي لتعزيز موقعنا التنافسي في القطاعات السوقية؟

من المهم معرفة أن المكانة الذهنية التي بنتها الشركة ليس بالضرورة أن تبقى ثابتة عبر الزمن، فقد تُضطر الشركات إلى إعادة بناء مكانتها الذهنية (Repositioning) بسبب تغيير في رغبات عملائها الحاليين أو استهداف شرائح جديدة، أو بسبب التغيرات في البيئة التي تعمل فيها الشركة أو بسبب تحركات المنافسين.

رابعاً: دور المكانة الذهنية في استراتيجية التسويق:

يلعب تحديد المكانة الذهنية دوراً مهماً في استراتيجية التسويق لأنه يربط تحليل السوق والتحليل التنافسي بعملية التحليل الداخلي للشركة، وانطلاقاً من هذه التحليلات يمكن الإجابة عن مجموعة من التساؤلات مثل: ما هو مفهوم الخدمة؟ كيف نرغب في أن نكون؟ كيف نتوصل إلى ذلك (أي الطرق والإجراءات)؟

إن الفشل في تحديد المكانة الذهنية أو فشل الخطة التسويقية في تحقيق تلك المكانة قد يؤدي إلى ما يلي:



- ستواجه الشركة أو أحد عروضها الخدمية منافسين أقوياء لن تكون قادرة على التفوق عليهم أو حتى مجاراتهم.
- وصول الشركة أو الخدمة إلى موقع لا يرغب فيه أحد؛ لأن ليس هناك طلب على الخدمة أو الطلب منخفض جداً.
- لن يستطيع العملاء معرفة ما يميز الخدمة أو الشركة عن منافسيها، وما هي خصائصها مقارنة بخصائص الخدمات المنافسة.
- بالنتيجة لن يكون هناك مكانة ذهنية للشركة أو الخدمة حيث لم يسمع بها أحد.

خامساً: الاستخدامات الرئيسية لتحليل المكانة الذهنية كأداة تشخيصية

1- توفر أداة تشخيصية لتحديد وفهم العلاقات القائمة بين الخدمات والأسواق:

- كيف نقارن الخدمة قياساً إلى العروض الأخرى المنافسة بالنسبة إلى خاصيات محددة؟
- كيف يلبي أداء الخدمة حاجات وتوقعات المستهلكين بناءً على معايير أداء محددة؟
- ما هو مستوى الاستهلاك المتوقع من خدمة ذات خصائص أداء معينة معروضة للبيع بسعر معين؟

2- تحديد الفرص التسويقية:

أ. في حالة تقديم الخدمات الجديدة:

- ما هي القطاعات السوقية التي ينبغي استهدافها؟
- ما هي الخاصيات التي ينبغي توفيرها في الخدمة قياساً إلى الخاصيات المتوفرة في الخدمات المنافسة؟

ب. في حالة إعادة تحديد المكانة الذهنية للخدمات الحالية:

- التوجه إلى القطاعات نفسها أو إلى مجموعة جديدة من القطاعات السوقية.
- ما هي الخاصيات التي يجب إضافتها أو تغييرها أو إزالتها كلياً؟
- ما هي الخاصيات التي يجب التركيز عليها في الإعلان؟

ج. إلغاء الخدمات:

- إلغاء الخدمات التي لا تشبع حاجات المستفيدين.
- إلغاء الخدمات التي تواجه منافسة شديدة.

3- تساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي لمواجهة أو الاستجابة لتحركات المنافسين:

أ. استراتيجيات التوزيع:

- أين سيتم طرح الخدمة (المواقع وأنواع منافذ التوزيع.. إلخ)؟
- متى يتم توفير الخدمة؟

ب. استراتيجيات التسعير:

- ما هو السعر الذي سيتم بيع الخدمة به؟
- ما هي إجراءات وطرق الدفع والفواتير؟

ج. استراتيجيات الاتصالات:

- ما هي الفئات من الجمهور المستهدف التي من السهل إقناعها بأن الخدمة تقدم ميزة تنافسية بخصوص بعض خاصيات الخدمة التي تشكل أهمية بالنسبة لهم؟
- ما هي الرسائل الاتصالية؟ وما هي الخاصيات التي سيتم التشديد عليها؟ وما هي العروض المنافسة إن وُجدت والتي يجب الإشارة إليها كأساس لمقارنة تلك الخاصيات؟
- ما هي قنوات الاتصال التي ينبغي استخدامها (البيع الشخصي أو استخدام وسائل الإعلان) والتي يجب اختيارها ليس فقط بناءً على قدرتها في ايصال الرسالة وإقناع الجمهور المستهدف بها بل أيضاً قدرتها على تعزيز الصورة المرغوبة للخدمة في أذهان الجمهور المستهدف؟

سادساً: خطوات تطوير استراتيجية المكانة الذهنية:

1- تحليل السوق:

حيث يساعد تحليل السوق على معرفة اتجاهات الطلب في السوق والموقع الجغرافي لهذا الطلب، وهل سيتجه إلى الارتفاع أو الانخفاض بخصوص المنافع التي يقدمها العرض الخدمي.

هل توجد اختلافات إقليمية ودولية في مستوى الطلب؟ ما هي تركيبة السوق؟ وهل هناك طرق بديلة لتقسيم السوق إلى قطاعات؟ وما هي إمكانيات كل من القطاعات السوقية؟ وكذلك هناك حاجة إلى القيام بالأبحاث وتحليل ليس فقط حاجات وتفضيلات المستهلكين في كل قطاع سوقي مستهدف بل يجب أيضاً معرفة كيف يدرك هؤلاء المستهلكون العروض المنافسة.

2- التحليل الداخلي للشركة:

حيث يجب معرفة وتحديد موارد الشركة (المالية والبشرية والأصول المادية والمعرفة التقنية.. إلخ) وكذلك القيود على عمل الشركة وأهدافها (النمو والربحية.. إلخ)، وما هي قيم الشركة، وكيف تؤثر هذه القيم على طريقتها في أداء الأعمال، واستناداً إلى ذلك تستطيع الشركة أن تختار عدداً محدداً من القطاعات السوقية المستهدفة التي تستطيع خدمتها عن طريق خدماتها أو عروضها الحالية أو خدمات وعروض جديدة.

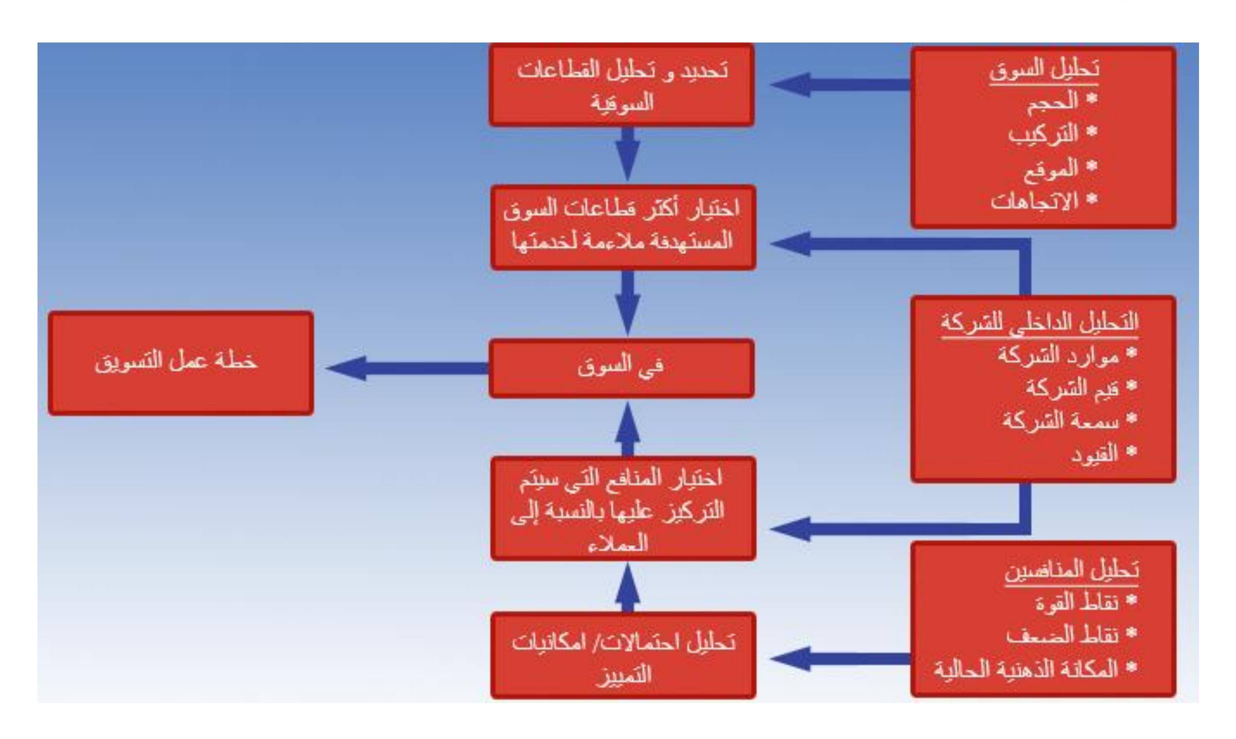
3- تحليل المنافسين:

يوفر تحليل المنافسين معلومات مهمة حول نقاط أو مكامن قوة وضعف المنافس مما يساعد بدوره على صياغة الاقتراحات حول كيفية التميز عن المنافسين في السوق، وعن طريق ربط هذا التحليل بتحليل الشركة الداخلي يستطيع المسوق تحديد الفرص الحيوية للتمييز وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحديد المنافع والمزايا التي يجب تقديمها لكل قطاع مستهدف من القطاعات السوقية.

بناءً على التحليلات الثلاثة السابقة يتم تحديد بيان المكانة الذهنية (Position Statement) الذي يربط الموقع الذي ترغب الشركة أن تكون فيه بسوقها.

ويبين الشكل التالي هذه الخطوات، وكيف تنتج خطة التسويق بناءً على التحليلات السابقة:

شكل رقم (2) خطة عمل التسويق



سابعاً: فئات الخدمات الجديدة:

يمكن تحديد الخدمات الجديدة بناءً على الفئات التالية:

1- ابتكارات رئيسية (Major Service Innovations):

وهي خدمات أو جوهر خدمات موجهة إلى أسواق غير محددة بعد، وتتضمن خصائص جديدة للخدمة وعمليات جديدة كلياً، ومن الأمثلة على ذلك قيام فيديكس بتقديم خدمات تسليم الطرود في اليوم التالي للشحن على المستوى الوطني عام 1971، والخدمة الإخبارية العالمية من "سي إن إن"، وقيام e-Bay بتقديم خدمة المزادات الإلكترونية.

2- ابتكارات رئيسية في عملية تقديم الخدمة (Major Process Innovations):

وتعني استخدام عمليات جديدة لتقديم جوهر الخدمة الحالية نفسه بطرق جديدة ومنافع إضافية، ومن الأمثلة على هذا النوع من الخدمات ما تقوم به University of Phoenix التي تتنافس مع باقي

الجامعات بتقديم برامج دراسية بطرق غير تقليدية حيث لا يوجد حرم جامعي دائم إنما تقدم صفوف دراسية على الإنترنت أو ليلاً في أماكن مؤجرة، ويستطيع الطلاب الحصول على المنافع ذاتها بنصف الوقت وبأسعار أقل.

3- إضافات على خط الخدمة (Product Line Extensions):

وهي إضافات تقوم بها الشركة على خط الخدمة الحالي أي توسيع الخط، مثل قيام ستاربكس بإضافة وجبات غداء خفيفة إلى قائمة مقاهيها، أو قيام شركات مثل كومباك و"آي بي إم" بتوسيع خطوط خدماتها لتقدم ما يُدعى بـ (Integrated e-solutions) القائمة على تقديم الاستشارات وتعديل الخدمات، وقيام شركات الاتصالات بتقديم خدمات القيمة المضافة كإظهار رقم الطالب أو خاصية عدم المشغولية.

4- إضافات على العملية (Process Line Extensions):

المقصود بها استخدام طرق جديدة لتقديم الخدمة إنما أقل ابتكاراً من الابتكارات الرئيسية في عملية تقديم الخدمة، وذلك للعملاء الحاليين أو الجدد الذين يجدون الطرق المتبعة تقليدية وغير مغرية، ومثال على ذلك عندما تقوم شركة خدمات مالية بتقديم خدماتها عبر الهاتف أو الإنترنت، أو عندما يقوم متجر تجزئة بإضافة كتالوغ للمبيعات أو موقع إلكتروني، مثلاً قام متجر بارنز آند نوبل لبيع الكتب في أمريكا بإنشاء موقع إلكتروني لمنافسة أمازون، كما أن تقديم خيار الخدمة الذاتية للعملاء لتكملة طرق أداء الخدمة من قبل الموظفين هي صيغة أخرى من أشكال توسيع العمليات.

5- ابتكارات في الخدمات التكميلية (Supplementary Service Innovations):

المقصود بها تحسينات مهمة على الخدمات التكميلية الحالية مثل قيام متجر تجزئة بإضافة أو إحداث موقع لإيقاف السيارات أو قبول الدفع ببطاقة الائتمان، وهناك الكثير من التحسينات التي لها أثر كبير على ما يمكن أن يدركه العميل على أنه تجربة جديدة كلياً حتى مع أن هذه التحسينات تُبنى كلها حول الخدمة المحور أو الجوهر.

6- إجراء تحسينات على الخدمة (Service Improvements):

وهو من أكثر طرق الابتكار شيوعاً حيث تُجرى التعديلات على سمات الخدمات القائمة وخواصها ومكوناتها، كإجراء تحسينات على الخدمة الجوهر وبالتالي تنفيذ الخدمة بصورة أسرع، وأيضاً إجراء تحسينات على الخدمات التكميلية، مثل قيام صالة سينما بتوفير مقاعد أكثر راحة بحوامل للكؤوس، أو قيام شركة الطيران بتوفير مأخذ للتيار الكهربائي من أجل الحواسب المحمولة على درجة رجال الأعمال.

7- إجراء تغييرات على النمط أو الطراز (Style Changes):

وهو من أكثر طرق الابتكار تواضعاً، ولا يتضمن أي تعديلات على أداء الخدمة أو العملية، وهذه التغييرات غالباً ما تكون مرئية، وتضفي حالة من الإثارة وتحفز الموظفين والعملاء على حد سواء، مثل إعادة طلاء فروع المتجر أو الآليات بألوان جديدة، أو تزويد العاملين بزي جديد وغيرها من التغييرات الشكلية.

ثامناً: خطوات عملية تطوير الخدمات الجديدة:

1- مراجعة التوجهات الاستراتيجية للشركة (Business Strategy Review):

إن المحدد الرئيسي لتطوير الخدمات الجديدة هو الرؤية الاستراتيجية ومهمة الشركة، إذ إن أي فكرة حتى تكون قابلة للتطوير والتطبيق يجب أن تنسجم مع مهمة الشركة ورؤيتها، وتلعب توجهات الشركة بخصوص كيفية النمو والتوسع دوراً مهماً في تحديد استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة، وغالباً ما ترى الدراسات وجود أربعة أنواع من الشركات بناءً على توجهاتها الاستراتيجية وهي:

- الشركات التي تسعى إلى الابتكار وتبحث عن الفرص الجديدة، ولديها القدرة على تحمل المخاطرة.
- الشركات التي تمتلك خبرة كبيرة في مجالها الحالي، ولا تميل إلى البحث عن فرص خارج هذا المجال.

- الشركات التي تحاول الحفاظ على الاستقرار والثبات في مجالات محددة، لكنها منفتحة إلى حد ما على الفرص والتجارب الجديدة.
- الشركات التي تتصرف برد الفعل، حيث قلما تقوم بالتغييرات إلا إذا أُجبرت عليها بسبب ضغوط من البيئة المحيطة.

إذاً من المهم قبل البدء بتوليد أفكار لخدمات جديدة مراجعة مهمة الشركة وتوجهاتها؛ لأن ذلك بمثابة مرجعية على أساسها يتم توليد الأفكار وتقييمها.

2-تطوير استراتيجية الخدمات الجديدة (New Service Strategy Development):

إن أنواع الخدمات الجديدة التي ستكون مناسبة للشركة ستعتمد على أهداف الشركة ورؤيتها وتوجهاتها بخصوص النمو، وعبر تحديد استراتيجية الخدمات الجديدة بخصوص عوامل معينة مثل الأسواق وأنواع الخدمات والمدى الزمني للتطوير ومعايير الربحية وغيرها من العوامل، فمثلاً يمكن تحديد ما ترغب الشركة في تقديمه عن طريق اختيار واحد من الخيارات السبعة السابق ذكرها بدءاً من الابتكارات الرئيسية وصولاً إلى تغييرات في الشكل، وكذلك تحديد الأسواق أو القطاعات السوقية المستهدفة، وتستخدم بعض الشركات مصفوفة آنسوف لتحديد فرص النمو كما يلي:

أ- استراتيجية اختراق السوق: حيث تستمر الشركة في التوجه إلى القطاعات أو الشرائح الحالية من المستهلكين بالخدمات الحالية نفسها دون أي تغيير، وهنا تحاول الشركة استخدام بعض أدوات المزيج التسويقي لزيادة أو حث المستهلكين الحاليين على الشراء بكميات أكبر باستخدام الترويج مثلاً أو التركيز على إيجاد استخدامات جديدة للخدمة.

ب-استراتيجية تطوير الخدمة: وهنا تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة إلى الشرائح المستهدفة نفسها كأن تقوم إحدى دور السينما بافتتاح مطعم مستهدفة عملاءها الحاليين.

ت-استراتيجية توسيع السوق: وهنا تقوم الشركات بتقديم الخدمات الحالية ذاتها إنما إلى شرائح سوقية جديدة، كأن تتوسع إحدى شركات الطيران في أسواقها، وتبدأ باستهداف قطاع الأعمال بعدما كانت تستهدف فقط المستهلك النهائي من الأفراد والأسر.

ث-استراتيجية التنويع: وهنا تقوم الشركة باستهداف أسواق جديدة كلياً بخدمات جديدة.

3-توليد الأفكار وتصفيتها (Idea Generation and Screening):

حتى تكون الشركة منظمة وخلاقة في تكوين الفكرة يجب عليها أن تقوم بالخطوات التالية:

- أن يوجد التزام للبحث عن الأفكار بشكل روتيني ورسمي.
- تحديد مسؤولية القيام بهذا العمل بحيث يكون مسؤولاً من قسم معين أو فريق عمل معين، ويقترح بعض خبراء التسويق وجوب وجود نظام لإدارة الأفكار بحيث يكون هناك مدير مختص مسؤول عن الأفكار الجديدة، وفريق عمل وصناديق للاقتراحات حول أفكار الخدمات سواء في مقر الشركة أم موقعها على الإنترنت.
- وضع إجراءات معينة للبحث عن الأفكار بصورة نظامية.

ويمكن عادةً أن تكون مصادر الأفكار الجديدة من:

- موظفي الشركة عن طريق اقتراحاتهم وجلسات العصف الذهني وغيرها من الأساليب.
- العملاء بأسلوب غير مباشر عن طريق تحليل اقتراحاتهم أو شكاويهم، أو بأسلوب مباشر عبر الاستقصاءات وجماعات التركيز وغيرها من الأساليب.
- الوسطاء.
- المنافسين.
- المجلات والدوريات والتقارير المنشورة.
- المؤتمرات والمعارض والندوات.

لا بد بعد الانتهاء من تجميع الأفكار أن يتم تصفيتها لمعرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير القابلة لتحويلها إلى خدمة لاعتبارات مالية أو تقنية، ولا بد كما ذكرنا أن تتم عملية تصفية الأفكار بناءً على رؤية الشركة وأهدافها في النمو، ويجب أن تتسم هذه المرحلة بالدقة حتى لا يتم استبعاد فكرة كان من الممكن أن تكون جيدة وواعدة، أو خطأ اختيار فكرة غير مناسبة وترحيلها إلى مرحلة تالية.

4-تطوير مفهوم الخدمة وتقييمه (Concept Development and Evaluation):

ويُقصد بتطوير المفهوم أي عملية صياغة تفصيلية للمنتج ودعم التوصيف التفصيلي برسومات إن أمكن حتى يتم اختبار المفهوم ومعرفة ردود الأفعال حوله سواء من الموظفين أم العملاء، وهذا سهل في السلع المادية الملموسة إنما يواجه صعوبة عندما يتعلق المفهوم بخدمة بسبب خصائص الخدمة وخصوصاً عدم الملموسية، وعدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك، ولأن عملية تحديد مفهوم الخدمة غالباً ما تتضمن أطرافاً مختلفة يمثلون إدارات عدة من الشركة، فغالباً ما تكون رؤية الأفراد لهذا المفهوم ليست واحدة، لذا من المهم التوصل إلى اتفاق تام حول تحديد المفهوم، ومن ثم يجب إنتاج وصف للخدمة يمثل ميزات وخصائص محددة، ومن ثم تحديد الاستجابة الأولية للعملاء والموظفين لهذا المفهوم إذ يجب وجود تصميم مبدئي للخدمة من حيث طبيعة الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية، وتحديد الأسباب التي ستؤدي إلى شرائها، وما هي المنافع التي تقدمها، ودور العملاء والموظفين في عملية تقديمها، ومتى وأين سيتم تقديمها، ومن ثم يجب تقييم مفهوم الخدمة الجديدة عن طريق سؤال الموظفين والعملاء لو كانت فكرة الخدمة المقترحة واضحة، وهل يؤيدونها ويشعرون أنها تلبي حاجة غير مشبعة.

5-التحليل الاقتصادي (Business Analysis):



بعد الحصول على التأييد بخصوص مفهوم الخدمة لا بد من دراسة الجدوى الاقتصادية واحتمالات الربحية التي ستعود من تحويل مفهوم الخدمة إلى خدمة فعلية، وهنا لا بد من القيام بتحليل الطلب أو التنبؤ بالطلب المحتمل على الخدمة وحسابات التكلفة والعائد، وسوف تتضمن هذه المرحلة معلومات حول تكلفة تعيين وتدريب الموظفين اللازمين، وتكلفة تعزيز نظام تقديم الخدمة وتوفير المباني والتسهيلات، وكل العمليات الأخرى المرتبطة بتقديم الخدمة، وفي نهاية هذه المرحلة سوف يتم اتخاذ القرار بالمواصلة أو التوقف عندها؛ لأن تحويل المفهوم إلى خدمة غير مجدٍ من الناحية الاقتصادية.

6-تطوير الخدمة (Service Development):



إذا ثبت أن المفهوم مجدٍ من الناحية الاقتصادية سيتم إعطاؤه شكلاً ثابتاً، وسيبدأ الفريق المسؤول بتصميم الخطوات الفعلية والاستراتيجيات التسويقية والخطط البيعية اللازمة لوضع الخدمة موضع التطبيق.

7-اختبار السوق (Market Testing):



وهي المرحلة التي يتم فيها عرض الخدمة على عملاء حقيقيين لمعرفة ردود الفعل الحقيقية عليها، وغالباً ما يتم الاختبار في نطاق جغرافي محدد، وتقوم بناءً على النماذج والعروض التي تبين مزايا الخدمة ومواصفاتها، ويرتبط بهذه المرحلة اتخاذ عدد من القرارات مثل:

- تحديد مناطق الاختبار بحيث تكون ممثلة للسوق أو القطاعات السوقية المستهدفة التي ستقدم فيها الخدمة.
- تحديد الفترة التي ستبقى فيها الخدمة تحت الاختبار.
- تحديد المعلومات والبيانات اللازم جمعها خلال فترة الاختبار والتي على أساسها ستُطرح الخدمة في السوق فعلاً أو لا.

8-تقديم الخدمة إلى السوق (Commercialization):

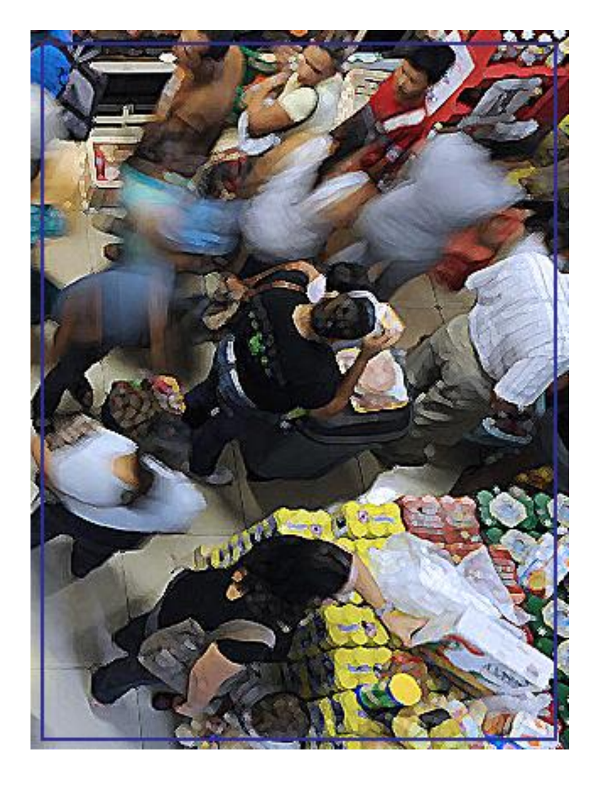


إذا تحققت الشركة حتى نهاية المرحلة السابقة من نجاح الخدمة، فإن الشركة تستطيع اتخاذ قرار تقديم الخدمة إلى السوق وتوفيرها على نطاق السوق الفعلية، وهنا يجب تحديد توقيت إنزال الخدمة إلى السوق، وما هي عناصر المزيج التسويقي، وما هو تسلسل الأنشطة والعمليات.

الخلاصة

نلاحظ وجود أربع استراتيجيات أساسية للتركيز كأساس لتحقيق الميزة التنافسية هي: استراتيجية التركيز التام، استراتيجية التركيز على السوق، استراتيجية التركيز على الخدمة، استراتيجية عدم التركيز.

هناك مجموعة من الأمور التي يجب مراعاتها عند اختيار الأسواق التي ستقوم الشركة باستهدافها وهي: تحديد واختيار القطاعات السوقية المستهدفة، استخدام الأبحاث لتطوير مفهوم الخدمة لقطاع سوقي معين، الخصائص المهمة والخصائص المحددة.



هناك الكثير من الأبعاد التي يمكن أن نؤسس استراتيجيات المكانة الذهنية بالاعتماد عليها وأهمها: ميزات المنتج، العلاقة بين الجودة والسعر، النسبة إلى المنافسين، خصائص المستخدم.

الاستخدامات الرئيسية لتحليل المكانة الذهنية كأداة تشخيصية: توفر أداة تشخيصية لتحديد وفهم العلاقات القائمة بين الخدمات والأسواق، تحديد الفرص التسويقية، تساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي لمواجهة أو الاستجابة لتحركات المنافسين.

خطوات تطوير استراتيجية المكانة الذهنية: تحليل السوق، التحليل الداخلي للشركة، تحليل المنافسين.

يمكن تحديد الخدمات الجديدة بناءً على الفئات التالية: ابتكارات رئيسية، ابتكارات رئيسية في عملية تقديم الخدمة، إضافات على خط الخدمة، إضافات على العملية، ابتكارات في الخدمات التكميلية، إجراء تحسينات على الخدمة، إجراء تغييرات على النمط أو الطراز.

خطوات عملية تطوير الخدمات الجديدة: مراجعة التوجهات الاستراتيجية للشركة، تطوير استراتيجية الخدمات الجديدة، توليد الأفكار وتصفيتها، تطوير مفهوم الخدمة وتقييمه، التحليل الاقتصادي، تطوير الخدمة، اختبار السوق، تقديم الخدمة إلى السوق.

المراجع

1. الطائي، حميد، العلاق، بشير، (2009)، تسويق الخدمات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.

1. Avlonitis, George J. and Papastathopoulou, Paulina. (2006) Product and Services Management. First Edition, SAGE Publications Ltd.

2. Lovelock, Christopher. H. and Wright, Lauren K. (1999) Principles of Service Marketing and Management. Prentice-Hall International, Inc.

3. Palmer, Adrian. (2005)Principles of Service Marketing. Fourth Edition, Mc Graw- Hill.

حالة عملية

قم باختيار عينة من المستهلكين الذين سبق وأقاموا في فندق، وحاول استطلاع آرائهم بخصوص بعض الخصائص التي تُعد مهمة في هذا النوع من الخدمات كالسعر ومستوى جودة الخدمات المقدمة أو غيرها من الخصائص، ثم قم برسم خريطة توضح موقع كل من هذه الفنادق بناءً على إدراكات هذه العينة من المستهلكين.

التمارين

1- ناقش استراتيجيات النمو التي تتبعها الشركات بناءً على مصفوفة آنسوف.

2- اختر الإجابة الصحيحة:

عند قيام أحد المسوقين بعمل التحليل اللازم لتطوير استراتيجية المكانة الذهنية للخدمة اكتشف

أن المنافس يتمتع بسمعة جيدة جداً في السوق، في أي من التحليلات يمكن أن ندرج هذه

النتيجة:

A. تحليل السوق.
B. تحليل المنافسين.
C. التحليل الداخلي للشركة.
D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: B. تحليل المنافسين.

يُعد تقديم الخدمة الإخبارية العالمية من "سي إن إن" لأول مرة:

A. ابتكارات في الخدمات التكميلية (Supplementary Service Innovations).
B. إجراء تحسينات على الخدمة (Service Improvements).
C. إجراء تغييرات على النمط أو الطراز (Style Changes).
D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: D. لا شيء مما سبق.

الوحدة التعليمية الخامسة

تصميم ومعايير الخدمات

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- تصميم الخدمة.
- معايير الخدمة.
- إدارة توازن الطاقة الإنتاجية والطلب على الخدمة.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يحدد مفهوم خريطة الخدمة.
2. يحدد خطوات بناء خرائط أو مخططات الخدمة.
3. يحدد آلية تطوير معايير أداء الخدمة.
4. يعمل على حل مشكلات المواءمة بين عرض الخدمة والطلب عليها.
5. يصنف الاستراتيجيات المتاحة لإدارة العلاقة بين العرض والطلب.
6. يبين كيفية إدارة أنظمة الحجز وصفوف الانتظار.

الكلمات المفتاحية:

تصميم الخدمة (Service Design) – مخطط الخدمة (Service Blueprint) – معايير الخدمة (Service Standards) – المعايير القابلة للقياس الكمي (Hard Standards) – المعايير المرنة غير القابلة للقياس الكمي (Soft Standards) – استراتيجية ملاحقة الطلب (Chasing Demand Strategy) – أنظمة الحجز والطوابير (Queuing & Reservation Systems).

مقدمة:



يُعد تصميم الخدمة أو وضع خريطة لمنتج الخدمة عملية شائكة بسبب عدم ملموسيتها، حيث إن الخدمة في جوهرها هي أداء، لذلك من الضروري على المسوق أن يفهم طبيعة الخدمة الجوهر وما هي الخدمات التكميلية الملحقة بها، والكيفية التي ترتبط بها عناصر الخدمة مع بعضها البعض، فإن طرح الخدمة من دون تعريف كافٍ لكل الأنشطة والمهام وتوقيتاتها ومنفذيها يؤدي إلى فشل الخدمة وتعقيدها، كما لا بد بعد طرح الخدمة وفقاً لتصاميم ومعايير صحيحة من ضمان التنسيق بين إدارتي التسويق والعمليات للتغلب على صعوبة إيجاد توازن بين العرض والطلب على الخدمة، حيث نجد أنه في بعض الأوقات إما هناك طلب متزايد أو كبير على الخدمة مما يشكل ضغطاً على موارد الشركة الخدمية وإما على العكس من ذلك هناك طلب منخفض على الخدمة مما يؤدي إلى هدر في طاقة الشركة وخسارة للعوائد، وهذا ما يُدعى بعامل الفناء أو هلاك الخدمات.

في هذا الفصل سنتعرف على كيفية تصميم خرائط الخدمة، وتطوير معايير أدائها وأنواع هذه المعايير من وجهة نظر العميل، ثم ننتقل لنناقش مشكلة عدم التوازن بين العرض والطلب والاستراتيجيات المتاحة للمسوقين لحل هذه المشكلة، والتعريف بمفهوم أنظمة الحجز وإدارة صفوف الانتظار.

أولاً: تصميم الخدمة (Service Design):

لقد لاحظنا سابقاً أن منتج الخدمة هو عبارة عن عملية وليست منتجاً ملموساً، ونلاحظ أنه بالنسبة للمنتجات فإنه في حالة تطوير المنتج كالسيارة مثلاً لا بد من وجود رسومات وتصاميم ومخططات قبل إنتاجها إذ لا يمكن الاعتماد على الوصف اللفظي مثلاً لإنتاج السيارة، فلا بد من وجود تصاميم ورسومات دقيقة توضح الأبعاد والخطوات الهندسية والميكانيكية.. إلخ، وذلك لتجسيد الجزء والجانب المادي بشكل مرئي، ولكن هل يمكن القيام بتصميم شبيه للخدمة؟

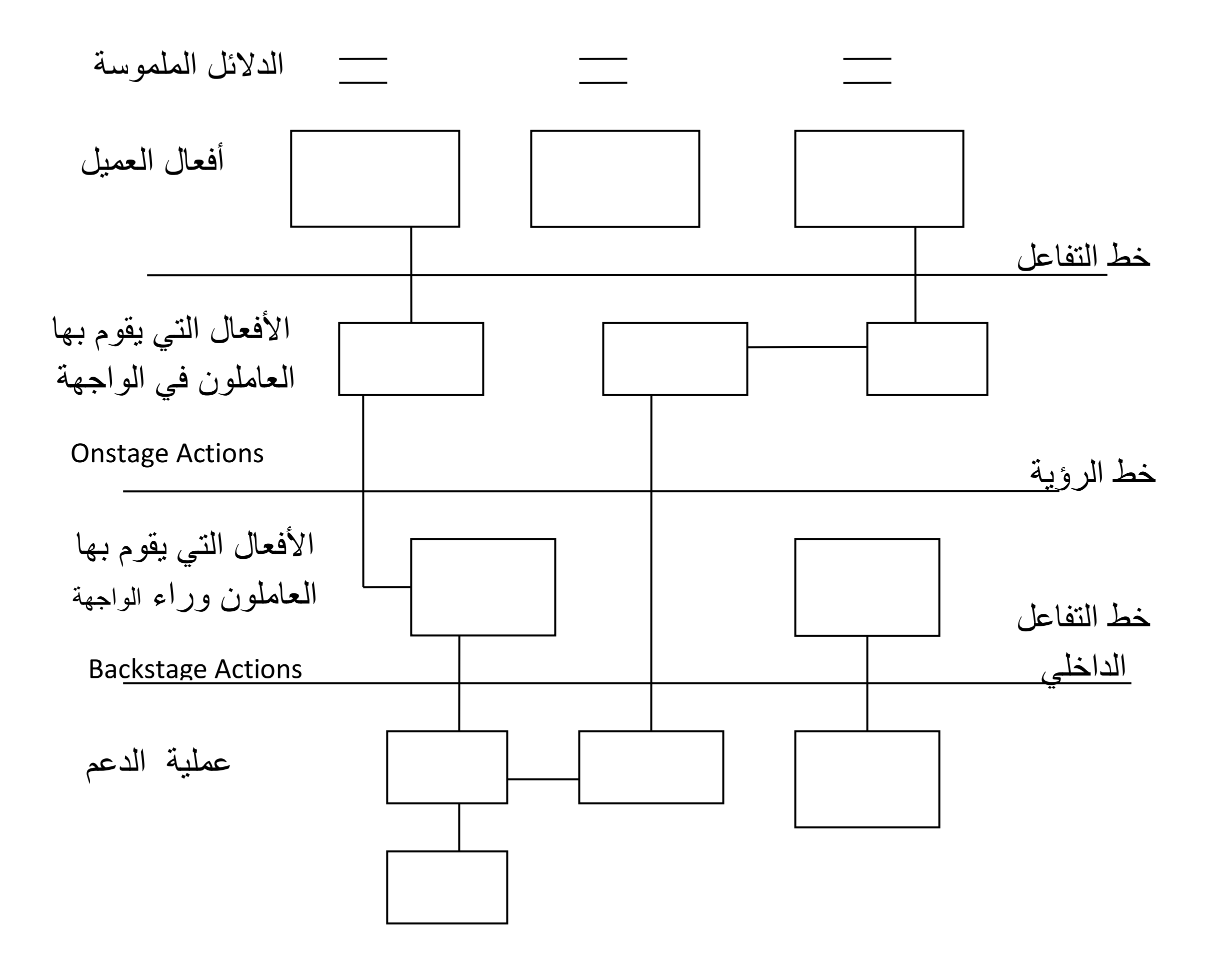
إن القيام بتصميم للخدمة هو عملية معقدة وصعبة تتطلب بداية أن نفهم كيف تعمل الخدمة الجوهر، وكذلك الخدمات التكميلية معاً لتلبية احتياجات العميل في القطاعات المستهدفة، ومن هنا نشأ ما يُسمى مخطط الخدمة (Service Blueprint)، وهناك قضايا مهمة تتعلق بتصميم الخدمة من أهمها:

1. مفهوم مخطط الخدمة (Service Blueprint):

وسُميت كذلك لأن المخططات والرسومات المبدئية مثل السيارات والسفن كانت غالباً تتم على ورق خاص تظهر عليه كل الرسومات والحواشي التفسيرية باللون الأزرق، ويمكن تعريف مخطط الخدمة بأنه عبارة عن خريطة تصور بدقة نظام الخدمة بطريقة يستطيع معها كل الأشخاص المرتبطين بتقديم الخدمة وأدائها فهمها والتعامل معها بطريقة موضوعية بغض النظر عن أدوارهم ووجهات نظرهم الشخصية، وهي أداة تصف عملية الخدمة ونقاط الاتصال مع العميل ودلائل أو شواهد الخدمة من وجهة نظر العميل، حيث تزودنا بطريقة لتقسيم الخدمة إلى مجموعة من الأجزاء أو المكونات المنطقية، ووصف المهام والخطوات الخاصة بها أي من سينفذ كل مهمة، وما هي الدلائل المرتبطة بها.

يبين الشكل التالي خريطة الخدمة كما يلي:

شكل رقم (1) مكونات خريطة الخدمة



Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill, p.268.

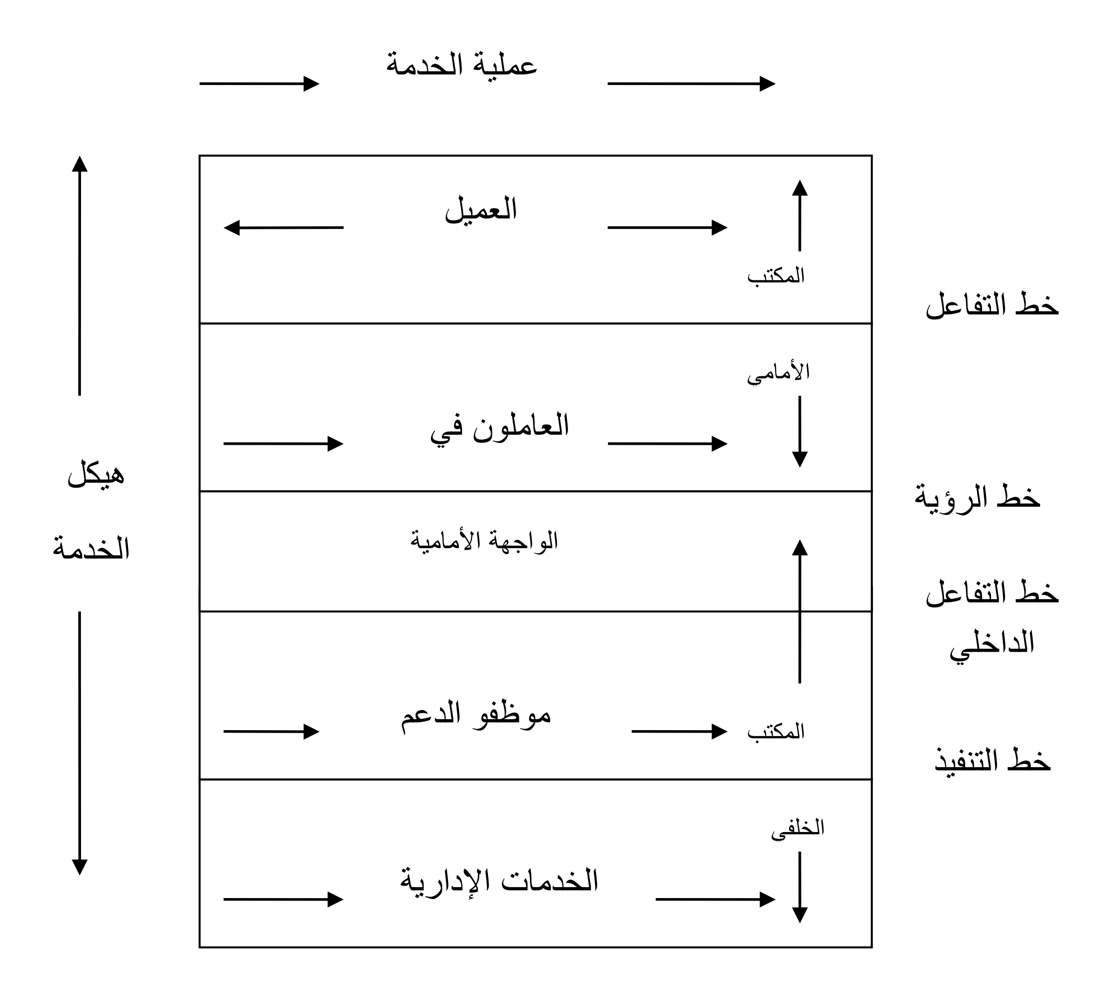
ويتضح لدينا من الشكل السابق وجود أربع مناطق يفصل بينها ثلاثة خطوط:

- منطقة أفعال العميل: هي المنطقة الخاصة بخطوات واختيارات والأنشطة التي يقوم بها العميل سواء بخصوص شراء الخدمة أم استهلاكها أم تقييمها، مثلاً تتضمن هذه المنطقة الخدمات المالية كالمكالمات الهاتفية والحصول على الفاتورة والمستندات اللازمة.. إلخ.
- خط التفاعل: وهو يفصل بين أفعال العميل وأفعال موظفي الاتصال مع العملاء.

- منطقة أفعال الموظفين: وهناك نوعان من الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها موظفو الاتصال مع العملاء بعضها يتم في الواجهة أو المكاتب الأمامية، والبعض الآخر يتم وراء الواجهة لدعم تلك الأنشطة التي تبدو للعميل في الواجهة، ويفصل بينها خط الرؤية، فكل الأنشطة التي يقوم بها العاملون في الخلف والتي لا يراها العميل ندعوها Backstage Actions.
- خط الرؤية: حيث يفصل بين النشاطات التي يقوم بها الموظفون في الواجهة الأمامية التي يراها العملاء وتلك النشاطات التي يقومون بها ولا يراها العملاء، أي تقع وراء خط الرؤية أي أنها نشاطات لا يراها العميل.
- عملية الدعم: ويغطي هذا الجزء من خريطة الخدمة كل الأنشطة والعمليات والتفاعلات التي يتم القيام بها لدعم قيام موظفي الاتصال مع العملاء بأداء وتقديم الخدمة للعميل.
- خط التفاعل الداخلي: وهو الخط الذي يفصل بين منطقة الدعم ومنطقة الأنشطة ما وراء الواجهة.

البعض يضيف خطاً يدعوه خط التنفيذ وهو الخط الذي يفصل بين العمليات التي تتم في منطقة الدعم وتلك التي تتم أو تقوم بها الإدارة، وذلك كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2) نموذج آخر لخريطة الخدمة



2. خطوات بناء مخطط الخدمة:

أ- تحديد العملية التي يجب وضع مخطط لها، وما هو الهدف وأين تبدأ العملية وأين تنتهي، وهل سنركز على إجمالي الخدمة أو على مكون واحد منها.

ب- تحديد العميل أو شريحة العملاء الذين نضع مخطط الخدمة الخاصة بهم، فإذا كان لدى الشركة قطاعات مختلفة من العملاء، فليس من المنطقي أن يكون لهم مخطط خدمة واحد.

ت- يجب وضع مخطط الخدمة من وجهة نظر العميل خصوصاً في حال ابتكار خدمة جديدة أو إعادة تصميم خدمة حالية.

ث- التمييز بين أنشطة الموظفين المرئية وتلك غير المرئية من قبل العميل.

ج- القيام بالربط بين أنشطة الاتصال مع العملاء ووظائف الدعم اللازمة والمتعلقة بتلك الأنشطة.

ح- إضافة الشواهد أو الدلائل على الخدمة في كل مرحلة من تجربة العميل مع الخدمة خصوصاً أنها تساعد في معرفة رد فعل العميل عليها، ومدى تجانس الدلائل الملموسة مع إجمالي استراتيجية الخدمة ومكانتها الذهنية.

وفيما يلي مثال على وضع مخطط خدمة لتقديم وجبة لعميل في مقهى:

شكل رقم (3) مخطط خدمة لتقديم وجبة لعميل في مقهى

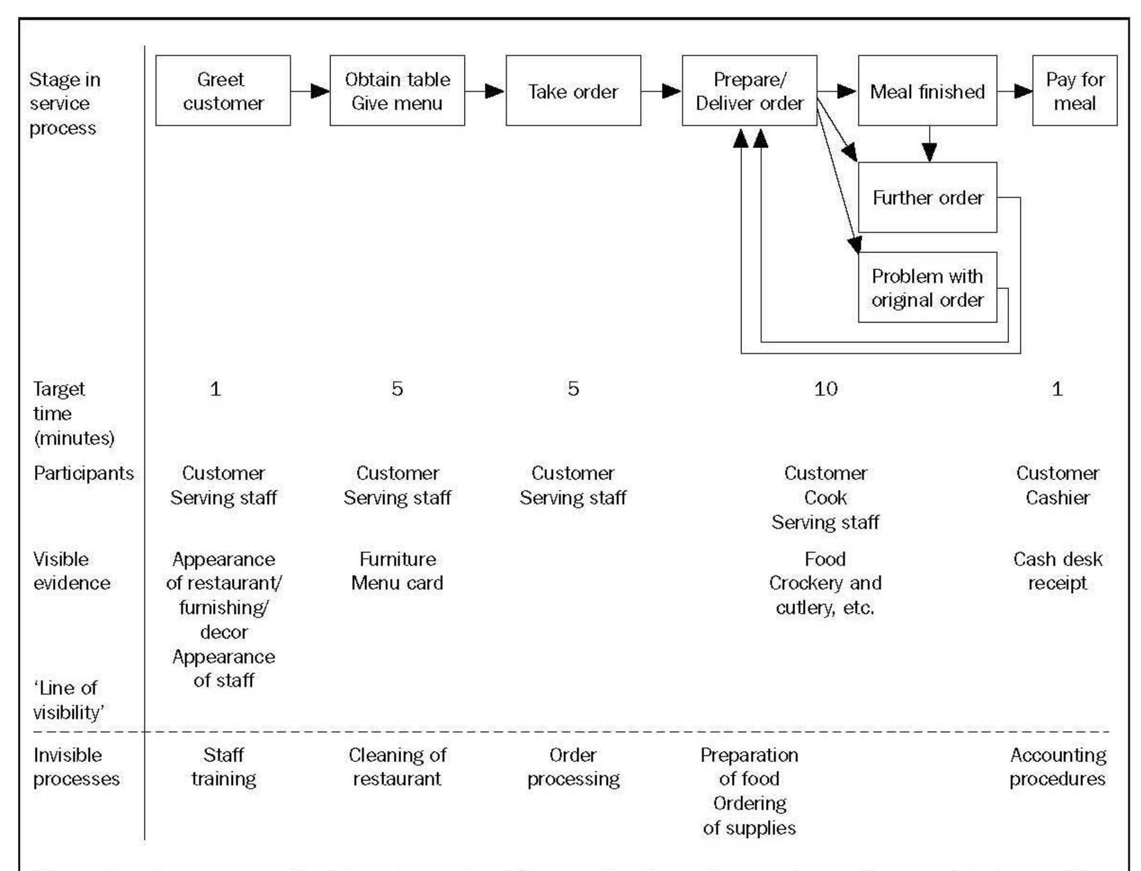


Figure 3.3 Customer service blueprint: a simplified application to the purchase of a cup of tea in a café

3. أهمية بناء مخطط للخدمة:

من أهم الفوائد التي تحققها الشركة من وراء وضع مخطط لخدماتها ما يلي:

أ- تحديد نقاط أو مناطق الخلل أو الفشل أي حلقات الوصل الضعيفة بين الأنشطة والعمليات في إجمالي عملية الخدمة.

ب- يفيد خط الرؤية في تحديد ما يجب أن يراه العميل، وما يجب أن يكون عليه الموظف في منطقة الاتصال مع العميل.

ت- يفيد خط التفاعل الداخلي في توضيح الفواصل البينية بين أقسام الشركة.

ث- تقدم وسيلة لتحديد التكلفة والعائد والاستثمارات اللازمة في كل عنصر من عناصر الخدمة.

ج- توفر قاعدة عقلانية لكل من أنشطة التسويق الداخلي والخارجي، مثلاً قد يساعد وكالة الإعلان الاعتماد على مراجعة خريطة الخدمة من أجل تحديد الرسائل الاتصالية المناسبة.

ح- تساعد خريطة الخدمة الشركة على تحسين جودة الخدمة.

ثانياً: معايير الخدمة (Service Standards):

1- مفهوم معايير أداء الخدمات:

من الطبيعي أن تقوم كل شركة بتحديد معايير أداء الخدمة بخصوص كل الأنشطة والأبعاد المتعلقة بها، فمثلاً بخصوص خدمة النقل الجوي قد يكون أحد معايير الخدمة الجوهر هو الوصول بسلامة وفي الوقت المحدد، وبالنسبة لبعض الخدمات التكميلية كالحجز مثلاً يرغب العميل في توافر الكثير من المعايير مثل المعرفة اللازمة لدى الموظف للرد على تساؤلاته واهتمام الموظف وعدم الانتظار لوقت طويل من أجل الرد على استفساراته مثلاً بخصوص التعامل مع الشكوى، وقد تكون المعايير التي يرغب فيها العميل عدم القيام بأكثر من مكالمة هاتفية واحدة للإبلاغ عن الشكوى، وحل الشكوى عند أول موظف اتصال مع العميل وعدم نقل العميل من موظف إلى آخر، وإعطاءه تعليمات تفصيلية واضحة بخصوص ما يلزم عمله.. إلخ،

وغالباً تميل الشركات إلى تحديد معايير الخدمة الصحيحة من وجهة نظرها التي تلبي أهدافها الداخلية من حيث الإنتاجية والفعالية والتكلفة والجودة الفنية، ويجب على العكس من ذلك وضع المعايير التي تلبي متطلبات العملاء وتوقعاتهم، وكذلك فإن وضع المعايير من وجهة نظر العميل يمكن أن يوفر تكلفة

حيث تستطيع الشركة بناءً عليه حذف الإجراءات والخصائص والأنشطة التي لا يلاحظها العميل أو ليست ذات قيمة بالنسبة له وغير مستعد أن يدفع مقابلها، فمثلاً لو افترض البنك أن العميل مستعد للانتظار في وقت الذروة من ثلاث إلى خمس دقائق فقط، وبناءً عليه أضاف عدداً من آلات الصرافة وتبين أن العملاء مستعدون في وقت الذروة الانتظار حتى عشر دقائق، فإن استثمار البنك في الصرافات الإضافية لم يكن ضرورياً.

من الجدير بالذكر أيضاً أن معايير الخدمة تختلف حسب الفئة التي ينتمي إليها العميل، فمثلاً العملاء الكبار والقدامى والمهمون للشركة تختلف معاييرهم بخصوص حل مشكلة ما عن العملاء الصغار، فعلى سبيل المثال قد ينتظر العميل العادي ثماني ساعات ليتم حل المشكلة، بينما قد لا ينتظر العميل المهم أكثر من نصف هذه المدة ليتم حل مشكلته.

2- تطوير المعايير من وجهة نظر العميل:

يستلزم تطوير معايير أداء الخدمة من وجهة نظر العميل مراعاة ما يلي:

أ. بناء المعايير على أساس تتالي عملية التفاعل، فالشركة عندما تضع معايير للخدمة تهتم بالتفاعل وجودته، لذا لا بد بداية من وضع الخطوط العريضة أو الرئيسية لخطوات عملية التفاعل، وذلك بالاعتماد على خريطة الخدمة، ومن ثم تحديد متطلبات العميل وأولوياته لدى كل مرحلة، وتختلف الدراسات من حيث أهمية التفاعل الأول أو الأخير، فمثلاً في تجربة العميل في الإقامة في فندق ترى الدراسات أن الدقائق العشر الأولى لوصول العميل هي الأهم في التأثير على إدراكاته للخدمة وجودتها، فيما تشير دراسات أخرى إلى أن التفاعل الخاص بمغادرة العميل للفندق هو الأهم، وبغض النظر عن هذا الخلاف في نتائج الدراسات المهم هو التركيز على تجانس الأداء ونجاح إجمالي تفاعلات العميل مع الشركة الخدمية ممثلة بموظفي الاتصال.

ب. التعبير عن متطلبات العميل بصورة دقيقة وتفصيلية عن طريق تحويلها إلى أفعال وتصرفات حيث إن تحديد المعايير بصورة عامة كـ (تحسين المهارات في الشركة) لن يكون فعالاً لأنه من الصعب تفسيره أو إنجازه أو قياسه، كما أن التحديد الدقيق والتفصيلي يساعد الموظفين على معرفة ما هو مطلوب منهم القيام به، مثلاً لو كانت متطلبات العميل الشعور بالرضا عن خدمة توصيل الطرود نلاحظ أننا كلما اتجهنا إلى الأسفل في الجدول زاد تفصيل المتطلبات العامة وأصبح مستوى التشخيص لما يرغب فيه العميل أعمق.

ويوضح الشكل التالي كيف يتدرج التفصيل في متطلبات العميل:

جدول رقم (1) متطلبات العميل: خطوات قابلة للتنفيذ

	تفصيل المتطلبات	مستوى التشخيص
الرضا	مفاهيم عامة	منخفض ↓
الاعتمادية، الاستجابة	أبعاد	
التوصيل في الموعد، معاودة الاتصال بسرعة	مزايا وخاصيات	
إيصال الطرد يوم الاثنين مثلاً، معاودة الاتصال في غضون ساعتين من قيام العميل بالاتصال	تصرفات وأفعال	عالٍ

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw – Hill, p.302.

ج. القيام بقياس الأفعال والتصرفات حيث يتيح ذلك تزويد الشركة بالتغذية المرتدة حول الأداء، مثلاً نلاحظ أن شركة FedEx تقوم بوضع معايير معينة للقياس أو ما تدعوه Service Quality Index مثل عدد مرات التوصيل الخاطئ أي عدد المرات التي تم فيها توصيل الطرود بعد

الموعد المحدد، أو عدد المرات التي لم يتمكن فيها الموظفون من الإجابة عن تساؤلات العملاء من خلال البيانات المتاحة في نظام الشركة على الحاسوب، وغيرها من المعايير الأخرى.

نلاحظ أن أغلب الشركات تقوم بتصميم مقاييس للأداء بناءً على تحديد مجموعة من المعايير والتي سوف تقود الأداء أو التصرفات في الشركة، وأفضل مقاييس الأداء تلك التي تصمَّم بناءً على المعايير المحددة من وجهة نظر العميل مثل المقياس السابق (SQI) الخاص بشركة فيديكس.

3- أنواع المعايير من وجهة نظر العميل:

أ- المعايير القابلة للقياس الكمي (Hard Standards): وهي المعايير التي يمكن حسابها أو تحديدها، وتحديد توقيتها وملاحظتها عن طريق التدقيق، مثل عدد مرات التوصيل المتأخر للطرود البريدية في شركة شحن مثل فيديكس.

ب- المعايير المرنة غير القابلة للقياس الكمي (Soft Standards): وهي الأفعال والتصرفات التي يرغب فيها العميل إنما من الصعب أن يتم حسابها أو تحديدها أو قياسها كمياً، كطريقة تعامل الموظف مع العميل في فندق مثل الريتز كارلتون.

ويوضح الجدول التالي مثالاً عن هذه الفروقات في المعايير:

جدول رقم (2) أمثلة عن أنواع المعايير من وجهة نظر العميل

المعايير القابلة للقياس		
الشركة	أولوية العميل	تحديد المعايير
Federal Express	التوصيل في الموعد المحدد	عدد الطرود المفقودة التي لم يتم تحميلها عدد الطرود التي تم تسليمها متأخرة عدد الطرود التي تم تسليمها بشكل خاطئ
المعايير غير القابلة للقياس		
الشركة	أولوية العميل	تحديد المعايير
American Express	حل المشكلة	حل المشكلة من أول اتصال (عدم نقل العميل من موظف إلى آخر أو اضطراره لإجراء أكثر من مكالمة هاتفية)، التواصل مع العميل بالشكل الكافي وابلاغه بالتعليمات الإصغاء إلى العميل، القيام

	طريقة التعامل مع العميل	بكل ما هو لازم لمساعدة العميل، الانفتاح والنزاهة مع العميل
	لطف موظف الخدمة	الصبر والتأني في شرح عملية الفوترة للعميل حامل البطاقة، إبداء الإخلاص في مساعدة العميل صاحب البطاقة، التعرف على العميل بالاسم، شكر العميل في آخر المكالمة الهاتفية

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill, p.297.

ثالثاً: إدارة توازن الطاقة الإنتاجية والطلب على الخدمة:



تُعد عملية تصميم الخدمة وتحديد معايير أدائها أمراً جوهرياً لنجاح عملية التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة إلا أن ذلك يتطلب أيضاً التنسيق بين كل من إدارتي التسويق والعمليات من أجل التغلب على مشكلات التصنيع التي يتم حلها في الشركات التي تنتج السلع الملموسة عن طريق التخزين، إنما من الصعب في الخدمات غير القابلة للتخزين والمتسمة بتلازم الإنتاج والاستهلاك أن يتم حل المشكلات التي تعاني منها إدارة العمليات بمعزل عن التسويق.

1- عامل فناء الخدمات (Perishability Factor):

تعاني الخدمات من صعوبة إيجاد مواءمة بين العرض والطلب، فكما هو معروف هناك الكثير من الخدمات التي تعاني من تقلبات الطلب عليها إما موسمياً أو أسبوعياً أو حتى يومياً مثل خدمات المطاعم أو خدمات التاكسي، فإذا فشل منتج للأثاث أو الأدوات الكهربائية أو أي منتج مادي ملموس آخر في بيع منتجاته في وقت ما، فإن باستطاعته تخزينها لحين وجود طلب عليها مرة أخرى وإعادة بيعها، بينما في الشركات الخدمية كالفنادق والقطارات فإن المنتج بصيغة أو بشكل غرفة أو مقعد لا يمكن تخزينه حيث عندما تبقى الغرفة أو المقعد شاغراً فإنه يمثل قيمة أو عائد ضائع لا يمكن للشركة إعادة اكتسابه.

ويمكن إيجاز عامل الهلاك أو عدم القابلية للتخزين بالتالي:

- إذا تجاوز الطلب الطاقة الإنتاجية لا يمكن الإيفاء به كما هو الحال في السلع المادية الملموسة بسحب المنتجات من المخازن وطرحها في الأسواق.
- إذا تجاوزت الطاقة الإنتاجية للشركة الطلب على الخدمة في فترة ما، فإن الشركة الخدمية تفقد العوائد المحتملة التي كان من الممكن تحقيقها.

ومن المهم هنا أن نميز بين مجموعة من المفاهيم:

- Excess Demand:

الطلب على الخدمة في وقت معين يتجاوز قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء.

- Excess Capacity:

طاقة الشركة غير مستغلة بالكامل.

- Maximum Capacity:

تمثل الحد الأعلى من قدرة الشركة الخدمية على الإيفاء باحتياجات العملاء في وقت معين.

- Optimum capacity:

هي النقطة التي بعدها تقود جهود الشركة لخدمة عملاء إضافيين إلى انخفاض في مستوى الجودة المدركة للخدمة.

وبما أن طاقة الشركات الخدمية ثابتة إلى حد كبير بينما الطلب على خدمات هذه الشركات خاضع إلى التغير بين فترة وأخرى، فإن الشركات الخدمية غالباً ما تختبر أحد المواقف التالية:

أ. الطلب على الخدمة في فترة ما يتجاوز الطاقة المثلى للشركة الخدمية مما سيؤثر على مستوى جودة الخدمة المقدمة.



ب. الطلب والطاقة متوازنان وهذا ما ندعوه تشغيل الشركة بالطاقة المثلى.



ج. الطلب أقل من مستوى الطاقة المثلى.



وكما يوحي الاسم فإن الطاقة المثلى هي الوضع الأفضل بالنسبة إلى كل الأطراف من شركة وموظفين وعملاء.

2- الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية (الموارد والأصول):

تعتمد الشركات على مجموعة من الموارد والأصول بدرجات مختلفة وبحسب نوع الخدمة كما يلي:



أ. التسهيلات والمرافق المادية المصممة لاستضافة العملاء كالفنادق والطائرات والمستشفيات، وكل منها يتحدد بعدد الغرف أو المقاعد أو الأسرّة كما هو الحال في المستشفيات.



ب. التسهيلات المادية المصممة للتعامل مع ممتلكات العميل، ومن الأمثلة على ذلك الغسالات في محال تنظيف الملابس، وأجهزة الأشعة في مراكز التصوير الشعاعي، والحواسيب في البنوك.. إلخ.



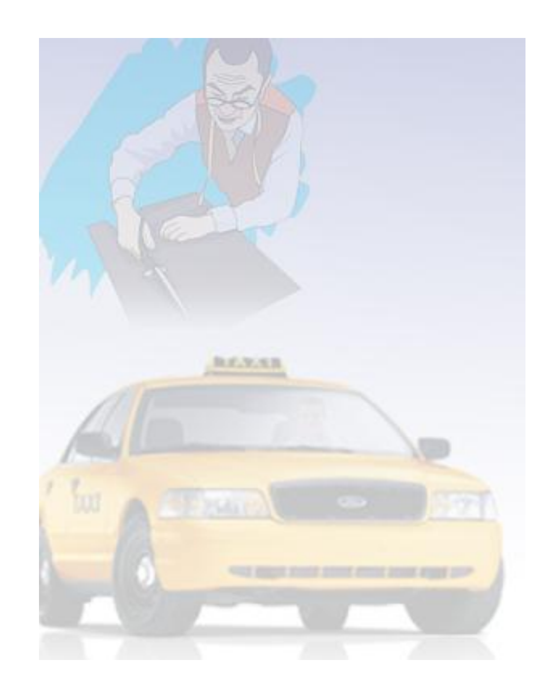
ج. القوة العاملة في الشركة الخدمية كالنادل في المقاهي أو المطاعم، والصراف في البنك، والكابتن وطاقم المضيفين على متن الطائرات حيث نجد أن هناك أنواعاً من الخدمات تعتمد بصورة مكثفة على العنصر البشري.



د. الوقت مورد آخر تعتمد عليه أنواع أخرى من الخدمات كخدمات الاستشارات وخدمات المحاماة.. إلخ.

وعلى الأرجح سيأتي وقت تصبح فيه الطاقة الإنتاجية للشركة إما غير منتفَع بها لأن الطلب أقل من الطاقة المثلى، أو أنها ستواجه ضغطاً لأن الطلب أعلى من الطاقة القصوى، وهما موقفان يتم فيهما امتحان مدى مرونة الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية.

3- الطلب على الخدمة:



لتقدير الطلب وتخفيف الضغوط على الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية يجب أن تعيَ الشركات وتحللَ نماذج الطلب على خدماتها ما أمكن، وغالباً ما تواجه الشركات الخدمية التساؤلات التالية:

- ما هو مقدار تقلب الطلب على الخدمة؟ هل هو كبير أو بسيط؟
- هل هذا التغير أو التقلب قابل للتنبؤ به؟

غالباً ما نجد أنواعاً مختلفة من تقلبات الطلب على الخدمات:

أ - التقلب اليومي حيث يتغير الطلب خلال ساعات النهار.

ب - التقلب الأسبوعي حيث يتغير الطلب خلال أيام الأسبوع.

ت - التقلب الشهري حيث يتغير الطلب خلال أسابيع أو أيام في الشهر.

ث - التقلب الموسمي حيث يتغير الطلب خلال أشهر أو مواسم معينة في السنة.

4- إدارة الطلب والطاقة:

عادة لدينا نوعان من الاستراتيجيات للقيام بالموازنة بين عرض الخدمة والطلب عليها وهي:

- استراتيجية ملاحقة الطلب (Chasing Demand Strategy):

وتستهدف تعديل الطاقة للإيفاء بالطلب، وهنا يوجد عدد من الخيارات المتاحة أمام الشركات الخدمية:

أ. زيادة عدد ساعات العمل.

ب. تشجيع العاملين في الشركة الخدمية على العمل بجد وفعالية أكبر وزيادة إنتاجيتهم.

ت. تدريب الموظفين على أداء مهام متعددة مما يمكن معه تشغيل الشركة بعدد أقل من الموظفين.

ث. توظيف أفراد بدوام جزئي وهو خيار غير مكلف، ومن الممكن القيام به بسرعة.

ج. زيادة عدد التجهيزات والتسهيلات بشكل كراسي وطاولات، أو أي تجهيزات أخرى حسب نوع الخدمة.

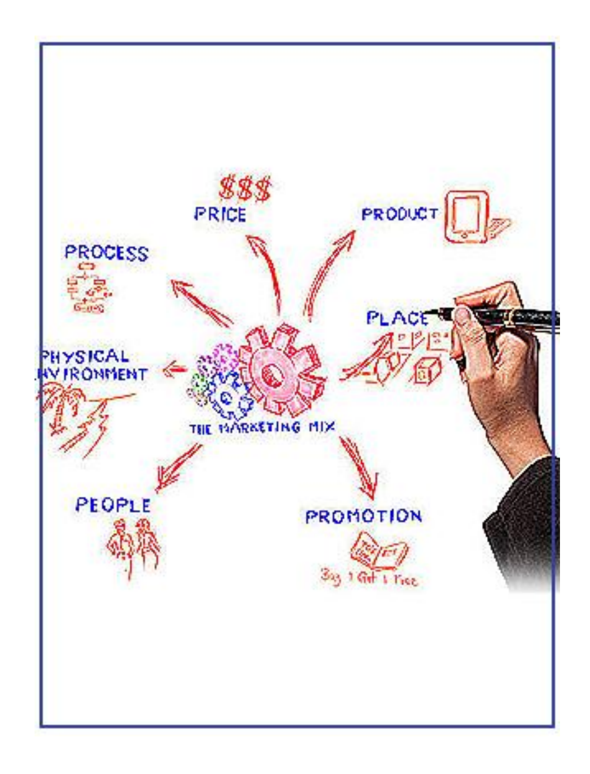
ح. استئجار التجهيزات أو استئجار مساحات إضافية أو معدات إضافية.

خ. الاعتماد على أسلوب Outsourcing في محاولة للإيفاء بالاحتياجات أو زيادة الطلب، ومن أهم المجالات التي يطبَّق فيها الدعم التكنولوجي وتطوير مواقع الويب.

كل الخيارات السابقة تستهدف الطاقة الإنتاجية للشركة وليس الطلب، فهي خيارات لتعديل الطاقة لتمتص الطلب.

- استراتيجيات تعديل الطلب:

وهي الاستراتيجيات التي تستهدف الطلب وليس الطاقة الإنتاجية للشركة، حيث تستطيع الشركة الخدمية استخدام عناصر المزيج التسويقي لحث أو تحفيز الطلب في أوقات الانخفاض وتخفيض الطلب في أوقات الذروة، وذلك كما يلي:



أ. التمييز السعري (Price Differentiation):

وهو شكل من أشكال إدارة العائد (Revenue Management) والتي تُعرّف بأنها "تقديم الخدمة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب"، والدور الرئيسي للسعر هنا هو تثبيط الكثير من العملاء، وعدم تشجيعهم على استخدام الخدمة خلال الفترات التي يكون الطلب فيها في ذروته، وتشجيع العملاء على طلب الخدمة في أوقات انخفاض الطلب عليها (off–peak period)، وهذه الاستراتيجية مجدية فقط في حال كانت الأسعار المنخفضة ستجذب العدد الكافي من العملاء خلال

فترات الانخفاض، كما تحمل قدراً من المخاطرة التي قد تؤثر على صورة الشركة الخدمية حيث من المحتمل أن تجذب الأسعار المنخفضة فئات غيرَ مرغوب بها من العملاء، وهذا قد يضر بصورة كبيرة بالشركات التي تبني لها مكانة متميزة في السوق على أنها تقدم خدمات مميزةً وحصرية (Upmarket Companies).

ب. تعديل العرض الخدمي (Service Offer):



وهو خيار متاح لعدد محدود من الشركات الخدمية؛ لأن أكثر الشركات الخدمية عروضها الخدمية ثابتة وغير قابلة للتعديل، ومن أنواع الخدمات المتاح لها استخدام هذا الأسلوب الخدمات التعليمية التي تقدم برامج في عطلات الأسبوع وبرامج تعليمية في فصل الصيف للمواطنين العاديين، وتقدم بعض المطاعم أمثلة جيدة على اتباع هذه السياسة بتغيير قوائم الطعام أو إضافة بعض وسائل الترفيه، وهذا للقيام باستمالة أنواع مختلفة من العملاء وإرضاء رغباتهم تبعاً لفترات مختلفة من اليوم.

ت. تغيير مكان وتوقيت التزود بالخدمة (Place and Time of Provision):



حيث يمكن للشركات أن تغير توقيت التزود بالخدمة، كما تفعل صالات العرض السينمائي عندما تقدم الحفلات النهارية في عطلة نهاية الأسبوع حيث يمتلك الناس وقت فراغ أكبر.



أو تغيير مكان تقديم الخدمة، فيتم إيصال الخدمة إلى العميل بدلاً من ذهابه إلى مكان تقديم الخدمة الاعتيادي، كإيصال الوجبات إلى العملاء بدلاً من ذهاب العملاء إلى المطعم، أو السيارات المجهزة بالمعدات الطبية.. إلخ.

ث. الترويج (Promotion):



يمكن للشركات الخدمية استخدام الجهود الاتصالية مع العملاء لحثهم وإعلامهم بالفترات التي يكون فيها الطلب في ذروته، وتشجيعهم على طلب الخدمة في فترات انخفاض الطلب عندما لن يكون هناك تأخير في تقديم الخدمة، حيث تُستخدم جهود الترويج قصيرة الأمد لتشجيع العملاء على تغيير أوقات استخدامهم للخدمة.

5- أنظمة الحجز والطوابير (Queuing & Reservation Systems):

على الرغم من عدم قدرة الشركة الخدمية على تخزين الخدمة والتحكم بجانب العرض فإن بإمكانها تخزين الطلب والتحكم فيه عن طريق الطلب من العملاء إما الانتظار لحين الحصول على الخدمة، أو منحهم

فرصة الحجز مقدماً للحصول على الخدمة من خلال ما يُدعى إدارة الطوابير أو أنظمة الحجز التي تساعد في عملية البيع المسبق للخدمة، فمن الناحية النظرية تفيد الحجوزات في تجنيب العملاء عملية الانتظار للحصول على الخدمة، وتخدم الشركة في عملية إيجاد المواءمة بين الإنتاج والطلب عن طريق معرفة الوقت المتوقع لوصول العميل إلى مكان تقديم الخدمة والزمن المتوقع لبقائه في المكان، وبالتالي جدولة الإنتاج بناءً على ذلك.

وتطالب بعض المؤسسات الخدمية العميل بدفعة مقدمة من الأجر في حال الحجز، وإذا لم يتم تثبيت الحجز يسارع إلى إلغائه ما لم يتم دفع جزء من ثمن الخدمة قبل الحصول عليها فعلياً، كما هو الحال في بعض الشركات السياحية والفنادق.

كيفية إدارة الطوبير:

في الغالب تجد المؤسسات الخدمية نفسها مضطرة لمواجهة مشكلات انتظار العملاء للحصول على الخدمة كالطوابير في السوبرماركات أو محطات القطارات، وغالباً ما يعود السبب الجذري للانتظار إلى حالات تأخير في أنظمة تقديم الخدمة، وعادةً يقوم العملاء بتقييم طريقة التعامل معهم خلال وقت الانتظار، وتساهم طريقة التعامل هذه في تقييمهم لإجمالي الجودة، ولذلك يجب إدارة الطوابير بطريقة حذرة جداً كما يلي:

أ. الحذر في الوعود التي تقطعها الشركات بخصوص زمن الانتظار، حيث كلما طال زمن الانتظار في الطابور عما تم الوعد به فإن ذلك يعد فشلاً في الخدمة، وعلى العكس من ذلك عندما يكون الزمن الفعلي للانتظار أقل مما تم الوعد به فإن ذلك سيفاجئ العميل.

ب. العدالة والثبات في تسيير الطابور حيث سيشعر العميل بالراحة عندما يسير الطابور بعدالة وبصورة ثابتة، وسيبدو الوقت أسرع عندما يرى الطابور يتحرك بصورة ثابتة.

ت. محاولة صرف العملاء عن التفكير بالوقت بوجود صالات انتظار مريحة ومجهزة بوسائل تسلّي العميل كشاشات التلفزة.

ث. إعلام العملاء في حال حدوث تأخير والاعتذار إليهم بطريقة لبقة وشرح أسباب التأخير.

فوائد أنظمة الحجز والطوابير:

وهناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها أنظمة الحجز والطوابير منها:

أ- من وجهة نظر تشغيلية تسمح أنظمة الحجز المسبق للشركات الخدمية في تحديد الفترات التي سيكون فيها الطلب في ذروته والفترات التي سيكون فيها الطلب منخفضاً، وبالتالي تعديل الطاقة الإنتاجية بناءً على ذلك، فالحجز المسبق على الرحلات الجوية يساعد في جدولة الرحلات لاستيعاب أقصى عدد ممكن من العملاء في الذروة، وقد يتم إلغاء الرحلات غير الواعدة في فترات الانخفاض أو ركود الطلب.

ب- تمثل الطوابير أو فترات الانتظار للحصول على الخدمة فرصة لخلق وعي لدى العملاء بخدمات أخرى قد تثير اهتمامهم في وقت لاحق، فمثلاً يمثل الانتظار لعميل للحصول على وجبة في مطعم فرصة ليتم عرض بروشورات عن أحداث قادمة ينظمها المطعم أو الفنادق التي يتبع لها ليصبح العميل على علم بها.

ت- تساعد أنظمة الحجز المسبق على بناء علاقات مع العملاء في مراحل مبكرة، حيث ببساطة يساعد الاستفسار الهاتفي الذي يتم إجراؤه مع العميل للتحقق من درجة التزامه بالموعد إلى وقت دخوله الطابور على تقديم الخدمة له حيث يتيح ذلك درجة من التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

الخلاصة

هناك قضايا مهمة تتعلق بتصميم الخدمة من أهمها: مفهوم مخطط الخدمة، خطوات بناء مخطط الخدمة.

من معايير الخدمة: مفهوم معايير أداء الخدمات، تطوير المعايير من وجهة نظر العميل، أنواع المعايير من وجهة نظر العميل.

من مشكلات المواءمة بين عرض الخدمة والطلب عليها: عامل فناء الخدمات (Perishability Factor)، الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية (الموارد والأصول)، الطلب على الخدمة، إدارة الطلب والطاقة.

لدينا نوعان من الاستراتيجيات للقيام بالموازنة بين عرض الخدمة والطلب عليها وهي:

- استراتيجية ملاحقة الطلب (Chasing Demand Strategy)
- استراتيجيات تعديل الطلب: وذلك كما يلي التمييز السعري، تعديل العرض الخدمي، تغيير مكان وتوقيت التزود بالخدمة، الترويج، أنظمة الحجز والطوابير.

المراجع

1. الطائي، حميد، العلاق، بشير، (2009)، تسويق الخدمات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.

1. Lovelock, Christopher. H. (1996) Service Marketing. third edition, USA: Prentice-Hall International, Inc.

2. Palmer, Adrian. (2005) Principles of Service Marketing. Fourth Edition, Mc Graw- Hill.

3. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2000) Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill.
4. Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm .Second Edition, Mc Graw- Hill.

حالة عملية

قم بوضع خريطة لتسلسل الأنشطة الخاصة بخدمة المطعم موضحاً الأنشطة وتوقيت أدائها ومن المسؤول عن أداء كل نشاط، وما هي الدلائل الملموسة المحيطة بكل نشاط من الأنشطة السابقة مع تحديد المناطق والخطوط الفاصلة بينها.

التمارين

1- ناقش أنواع معايير أداء الخدمة من وجهة نظر العميل وكيفية تطويرها.

2- اختر الإجابة الصحيحة:

إن الخط الذي يفصل بين منطقة أفعال العميل وأفعال موظفي الاتصال مع العملاء ندعوه:

A. خط الرؤية.
B. خط التفاعل.
C. خط التفاعل الداخلي.
D. خط العميل.

الإجابة الصحيحة: B. خط التفاعل.

أي من العبارات التالية بخصوص معايير الخدمة صحيحة:

A. وضع معايير الخدمة من وجهة نظر العميل يقلل من تكاليف الشركة.
B. معايير الخدمة تختلف باختلاف فئات العملاء في الشركة.
C. تحديد معايير الخدمة يكون بصورة تفصيلية وليست عامة.
D. كل العبارات السابقة صحيحة.

الإجابة الصحيحة: D. كل العبارات السابقة صحيحة.

الوحدة التعليمية السادسة

تسعير الخدمات

العناصر:

- أهداف الفصل
- مقدمة
- مفهوم السعر ومفهوم القيمة
- أثر خصائص الخدمات على تسعيرها
- مداخل التسعير
- أهداف التسعير
- العوامل المؤثرة على السعر
- استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة
- طرق التسعير المتبعة في الشركات الخدمية
- خاتمة
- حالة عملية
- أسئلة للمناقشة

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يفرق بين مفهوم السعر والقيمة
2. يشرح خصوصية التسعير في الخدمات والمترتبة على الخصائص المختلفة التي تتميز بها الخدمة عن السلعة الملموسة
3. يصنف أهم مداخل التسعير
4. يحدد العوامل المؤثرة على تحديد الأسعار
5. يصنف استراتيجيات تسعير الخدمات الجديدة
6. يحدد أهم السياسات التسعيرية المتبعة في المنظمات الخدمية

الكلمات المفتاحية:

القيمة المدركة (Percieved Value)، التسعير المبني على التكلفة (Cost–based Pricing)، التسعير بناءًعلى القيمة(Value–based Pricing)، التسعير بناءعلى المنافسة(– Competition based Pricing)، أسعار الاختراق(Penetration Pricing)، وأسعار كشط السوق (Skimming Pricing)، أسعار البرستيج (Prestige Pricing) وأسعار كشط السوق (Skimming Pricing)، تسعير الحزمة (Price bundling) التسعير بناء على الطلب (Demand based Pricing)، إدارة العائد (Yield Management)، تسعير القيادة الخاسرة (Loss–Leader Pricing).

أولاً: مقدمة



تؤدي عدم ملموسية الخدمة إلى تعقيد عملية التسعير ففي حين يتم تسعير الكثير من السلع المادية بناء على تكلفة الإنتاج إلى أن التكلفة المرتبطة بأداء الخدمة أمر يصعب تحديده في كثير من الأحيان. فبعض الخدمات مثل خدمات الأطباء والمحامين تعتمد في تقدير السعر على موقف الشراء إذ يصعب على مقدم الخدمة أو المستفيد منها تقدير التكلفة قبل أداء الخدمة واستهلاكها.

ثانياً: مفهوم السعر ومفهوم القيمة



لاشك أن هناك ارتباط وثيق بين مفهوم القيمة ومفهوم السعر في أذهان المستهلكين وكثير من المستهلكين يخلطون بين المفهومين فلابد هنا من التمييز بين كل من السعر والقيمة.

1- مفهوم السعر:

السعر هو المقابل الذي يدفعه المستهلك أثناء عملية المبادلة وذلك بغرض الحصول على المنتج ويهتم المستهلك بالحصول على ما يسمى بالسعر العادل الذي يعبر عن القيمة التي يراها المستهلك مناسبة للمنتج محل التعامل والتي تعكس اجمالي المنافع الملموسة وغير الملموسة التي يحققها المنتج ومن المهم أن لا يتم فرض أسعار أعلى من القيمة المدركة من قبل العميل.

2- مفهوم القيمة المدركة (Perceived Value):



صافي القيمة المدركة من قبل العميل تساوي اجمالي المنافع المدركة منقوصاً منها كافة التكاليف المدركة سواء كانت تكاليف مادية أو غير مادية.

تتضمن التكاليف المالية كافة النفقات التي يتحملها العميل أثناء شراء واستهلاك الخدمة بينما تتضمن التكاليف غير المالية تكاليف أخرى مثل الوقت المبذول في شراء الخدمة والتزود بها، الجهود الذهنية والجسدية والاحساس بالخطر المصاحب لعملية البحث وتقييم البدائل ومن ثم شراء الخدمة واستهلاكها.

3- أنواع التكاليف غير المالية:

- ❖ تكاليف الوقت: الوقت الذي يستغرقه العميل خلال مراحل أو عملية التزود بالخدمة أو الحصول عليها
- ❖ التكاليف الفيزيائية أو الجسدية: الجهد الجسدي غير المرغوب الذي يبذله العميل خلال مراحل أو عملية التزود بالخدمة أو الحصول عليها
- ❖ التكاليف النفسية: وهي الحالة العاطفية أو العقلية غير المرغوبة التي يختبرها العميل نتيجة تزوده بالخدمة .
- ❖ التكاليف المتعلقة بالنظام الحسي للعميل وهو الشعور السلبي الذي قد يمر به العميل من خلال حواسه الخمسة أثناء عملية الحصول على الخدمة أو التزود بها.

يختلف إدراك العملاء للقيمة بصورة كبيرة وحتى أن هذه الإدراكات تختلف عند نفس العميل حسب الموقف، وما يشعره العميل حول صافي القيمة المتأتية من الخدمة قد يكون مختلفاً جداً قبل الاستخدام وبعده وبعد استهلاك الخدمة إذا وجد العميل أن ما دفعه من تكلفة يفوق مجمل المنافع التي حصل عليها

قياساً لتوقعاته فربما لن يعاود شراء الخدمة مرة أخرى بل ربما قد يشتكي بسبب انخفاض القيمة التي حصل عليها. تستطيع الشركات الخدمية في حالات كثيرة أن تحسن من القيمة التي توصلها إلى العملاء عن طريق تخفيف أو تقليص التكاليف غير المالية دون المساس بالسعر وحتى أنه بإمكان تلك الشركات أن تعزز القيمة الصافية التي توصلها إلى الزبائن وتزيد أسعارها عن طريق تخفيض التكاليف غير المالية ويستمر العملاء في ادراك قيمة من خدماتها على أنها جيدة.

4- الاستراتيجيات المتبعة لتخفيض التكاليف غير المالية:

- تقليص الوقت اللازم من قبل العميل ليقوم بشراء والتزود واستهلاك الخدمة خصوصاً الوقت المهدور بانتظار الحصول على الخدمة.
- تخفيف الأعباء النفسية المترتبة على العميل او التي يتحملها العميل خلال كل مراحل التزود بالخدمة واستهلاكها.
- إزاله كل الجهود الجسدية خصوصاً أثناء عمليتي البحث والتزود بالخدمة.
- تخفيف أي مشاعر سلبية قد يشعر بها العميل عبر حواسه الخمس عن طريق بناء بيئة مادية مصاحبة للخدمة تكون مريحة وجذابة بالنسبة للعميل عن طريق تخفيض الضوضاء وتأمين تجهيزات حديثة وأثاث مريح وروائح عطرة والتأكد من أن تكون الأطعمة والمشروبات على مستوى عالي من الجودة وذلك في الخدمات المصحوبة بوجبات طعام.

5- الحالات الأربعة للقيمة المدركة من قبل العميل:

أ- القيمة في السعر المنخفض وهنا يرى العميل القيمة في الحصول على الخدمة بأقل سعر ممكن مهما كانت الخدمات التكميلية المصاحبة بسيطة ومحدودة ومن أمثلة التسعير لهذه الشريحة من العملاء:

- الخصومات على السعر (Discounting) وتستهدف هذه الطريقة المستهلكين الحساسين للسعر ونلاحظ قيام الجامعات باستخدام هذه الطريقة كتقديم حسومات للطلاب المتفوقين في السنة الدراسية الأخيرة أو منح للطلاب ليس بناءً على حاجتهم المادية إنما بناءً على معايير غير مالية أو تقديم بعض الجامعات في الولايات المتحدة لحسومات للطلاب من ولايات معينة.
- الأسعار الفردية (Odd Pricing) وهي مبنية على أسس نفسية تفيد بأن الأسعار المنتهية بأرقام فردية مثل الأرقام ثلاثة أو تسعة جذابة أكثر بالنسبة إلى العميل وكذلك الحال في الأسعار الكسرية فمثلاً يرى المستهلك الأسعار الكسرية والتي هي أقل من الأسعار المعبر عنها بأرقام صحيحة أقل حتى لو كان الفرق سنت واحد فمثلاً يدرك العميل الخدمة المسعرة ب(4.99) على أنها منخفضة السعر إذا ما قورنت بخدمة مسعرة بخمسة دولارات مثلاً على الرغم من أن الفرق هو سنت واحد فقط فبالإضافة إلى أن الأرقام الفردية أكثر جاذبية بالنسبة للمستهلك يميل الأفراد أيضاً في مثل هذه الحالة إلى التركيز على الأرقام الموجودة قبل الفاصلة وهو هنا في المثال الرقم 4 ونلاحظ أن الكثير من مقدمي خدمات تصفيف الشعر وتنظيف الملابس تستخدم هذه الطريقة في التسعير.
- أسعار الاختراق(Penetration Pricing) وهي طريقة لتسعير الخدمات الجديدة التي لازالت في مرحلة التقديم إلى السوق وذلك لتشجيع المستهلكين المحتملين على تجربة الخدمة الجديدة وسنستعرض لاحقاً الاعتبارات الخاصة باستخدام هذه الاستراتيجية في التسعير.

ب-القيمة في كل شيء يرغب العميل في الحصول عليه في الخدمة وهنا يرى العميل القيمة في الحصول على أفضل خدمة جوهر وأفضل خدمات مكملة مهما كان السعر الذي يدفعه فالسعر هنا أو جانب التضحيات ليس مهماً للعميل بل ما يهم العميل أو المستهلك هنا هو جانب المنفعة أو ما يحصل عليه من الخدمة ومن أمثلة التسعير لمثل هذه الشريحة من العملاء:

- أسعار البرستيج (Prestige Pricing) تعتبر أسعار البرستيج شكل خاص من أشكال التسعير بناءً على الطلب وهي مستخدمة من قبل مقدمي الخدمات المصنفين من الشريحة الأعلى في سوق الخدمة فهي مطبقة على نطاق واسع في المطاعم الراقية والفنادق الفخمة مثل الريتز كارلتون والفورسيزون والنوادي الصحية الراقية التي تستهدف الشرائح العليا من

الزبائن في مثل هذا النوع من التسعير يعكس السعر العالي جودة عالية ومن المحتمل أن يتأثر الطلب ايجاباً بزيادة السعر حيث يزداد الطلب على الخدمة بزيادة السعر.

- أسعار كشط السوق (Skimming Pricing): وهي استراتيجية لتسعير الخدمات الجديدة في مرحلة تقديمها للسوق حيث يتم تسعيرها بأسعار عالية جداً مع التركيز والانفاق على ترويجها بالصورة الملائمة وهي تناسب الخدمات المبتكرة أو التي تقدم تحسينات جوهرية على خدمات حالية والكثير من الخدمات الصحية المبتكرة والعلاجات الجديدة كلياً مثل تقنيات تصحيح البصر تستخدم هذه الطريقة في التسعير وسنستعرض لاحقاً اعتبارات استخدام هذه الاستراتيجية في التسعير.

ت-القيمة في الجودة التي يتلقاها العميل مقابل السعر الذي يدفعه ونلاحظ هنا أن بعض أنواع العملاء يأخذون بعين الاعتبار الجودة والسعر معاً عند اتخاذ قرار شراء الخدمة ومهمة المسوق هنا معرفة ماذا تعني الجودة بالنسبة إلى العميل ومن ثم مقابلة مستويات معينة من الجودة بمستويات معينة من السعر ومن طرق التسعير المتبعة مع هذه الشريحة من العملاء:

- التسعير بناءً على القيمة (Value Pricing) ويعني بصورة أوضح منح العميل منافع أكثر مقابل أسعار أقل وهي طريقة تتضمن بيع العميل حزمة من الخدمات مع بعضها البعض بسعر أقل مما لو تم شراءها بطريقة منفصلة وهي طريقة طبقها بنجاح كل من ماكدونالدز وبرغركينغ في تسعير وجبات الطعام لديهم.
- التسعير بناء على الشرائح السوقية (Market Segmentation Pricing) وتقتضي هذه الطريقة فرض أسعار مختلفة للشرائح المختلفة من العملاء نظراً لإدراكهم للجودة بطريقة مختلفة على الرغم من أن تكلفة انتاج وتوصيل الخدمة لهذه الشرائح المختلفة هي نفسها وهذه الطريقة قائمة على افتراض رئيسي يتمثل بأن العملاء في شرائح مختلفة يبدون درجات مختلفة من الحساسية للسعر (مرونة الطلب السعرية) وكذلك إدراكات مختلفة للجودة ومن الأمثلة الناجحة في تطبيق هذه الاستراتيجية قيام بعض النوادي الصحية الموجود في مدن فيها جامعات بمنح عضوية خاصة للطلاب بأسعار خاصة نظراً لأن هذه الشريحة غالباً لا تكون مستعدة لدفع أسعار عالية وتقوم بعض النوادي بربط هذه العضوية بساعات استخدام أقل للخدمة في أوقات الذروة.

ث–القيمة في كل ما يحصل عليه العميل مقابل ما يعطيه، هنا لاينظر العميل في جانب التكاليف أو التضحيات إلى التكلفة المالية فقط والمتمثلة بالسعر بل ينظر إلى التكاليف الأخرى غير المالية كتكاليف الوقت والجهد فمثلاً قد ترى شريحة من الطلاب القيمة في تجربة تعليمية جيدة إنما في اقل وقت ممكن. ومن أمثلة التسعير هنا:

- تسعير الحزمة (Price bundling) تستخدم هذه الطريقة في التسعير عندما يرى العميل القيمة في مجموعة من الخدمات المرتبطة مع بعضها والتي تستهلك بشكل فعال أكثر إذا استهلكت معاً على الرغم أنه في الحقيقة لا تكون الخدمة الثانية إجباريّة من أجل استمرار تشغيل واستهلاك الخدمة الأولى ويجب اختيار الخدمات ذات أرقام المبيعات المنخفضة من أجل التخلص من الهدر في العوائد نتيجة انخفاض المبيعات منها وعدم التضحية بالخدمات ذات المبيعات المرتفعة أصلاً وبيعها بأسعار منخفضة مثلاً تقوم الشركات الخاصة بالاشتراك في القنوات التلفزيونية بتطبيق هذه الطريقة حيث يتم شراء باقتين معاً بحيث تكون الباقة الأولى أو الاشتراك بالمجموعة الأولى من القنوات التلفزيونية بالسعر الأصلي وسعر الاشتراك بالباقة الثانية من القنوات بسعر أقل أو بحسم على السعر.
- الأسعار التكاملية (Complementary Pricing) تتمثل هذه الطريقة بفرض أسعار منخفضة للخدمة الأساسية وزيادة أسعار الخدمات الأخرى اللازمة لاستمرار تشغيل الخدمة الأساسية وهنا يستطيع مقدم الخدمة أن ينقل جزء من سعر الخدمة الأساسية إلى مجموعة الخدمات المتممة أو المحيطة بالخدمة الأساسية كما هو الحال عندما تفرض شركات الاشتراك بالقنوات التلفزيونية رسوم تأسيس منخفضة ثم ترفع سعر باقي الخدمات اللازمة للتشغيل.
- التسعير بناءً على المخرجات (Results –based Pricing) ومن أمثلة هذا الأخير تسعير خدمات المحامين الذين يتقاضون أتعاباً كنسبة مما يتحصلون عليه من مبالغ لصالح موكلهم في نهاية القضية.

ثالثاً: أثر خصائص الخدمات على تسعيرها

تلقي الخصائص المتميزة التي تنفرد بها الخدمة دوناً عن السلعة المادية الملموسة بظلالها على القرارات الخاصة بالتسعير على النحو التالي:

1- تؤثر عدم ملموسية الخدمة على قدرة العميل على إدراك ما يأخذ مقابل ما يعطي ففي حين يسهل على المستهلك إدراك القيمة في الخدمات ذات القدر الكبير من المحتوى المادي الملموس مثل وجبة في أحد مطاعم الوجبات السريعة كماكدونالدز مثلاً وبالتالي من السهل تسعير هكذا خدمات، نجد أنه من الصعوبة بمكان تسعير الخدمات ذات المحتوى الكبير من العناصر غير الملموسة كالاستشارات مثلاً حيث يصعب على العميل إدراك وفهم ماذا يعطي مقابل ما سوف يأخذ. كما أنه للتغلب على صعوبة التقييم للبدائل عند شراء الخدمات يلجأ بعض المستهلكين لاستخدام السعر كمؤشر على الجودة المتوقع الحصول عليها.

2- يفرض تلازم انتاج واستهلاك الخدمة بعض القيود التي لها علاقة بالمكان والتوقيت الذي من الممكن أن تتم فيه خدمة أسواق معينة وهذا سيؤثر على الأسعار التي تتقاضاها الشركات الخدمية.

3- تؤثر خاصية التغاير أو عدم تجانس أو نمطية الخدمات في التسعير ففي حين نجد الأسعار أكثر تنافسية في بعض الخدمات التي تقدم بشكل واحد لجميع العملاء مثل خدمات غسيل السيارات آلياً أو غسيل الملابس، نجد أنه كلما زاد تغاير الخدمة وعدم القدرة على تنميطها كلما زادت حرية مقدم الخدمة في فرض الأسعار التي يراها مناسبة في ضوء اعتبارات السوق الذي يعمل فيه ومدى قدرة المستهلك على الدفع.

4- يلعب السعر دوراً مهماً في التغلب على خاصية عدم قابلية الخدمات للتخزين أو ما يدعوه البعض بهلاك أو فناء الخدمة ، حيث تستخدم الشركات الخدمية التخفيضات على الأسعار كوسيلة لتشجيع شرائح من العملاء على استهلاك الخدمة في أوقات انخفاض الطلب عليها في محاولة منها للتغلب على تذبذب الطلب على الخدمة.

رابعاً: مداخل التسعير

1- المدخل المبني على التكلفة (Cost-based Pricing):

هو منهج في التسعير يعتمد في تحديد الأسعار بناء على التكاليف المرتبطة بعملية انتاج وتوصيل وتسويق الخدمة إلى المستفيد.

2- المدخل المبني على القيمة (Value-based Pricing):

هو منهج في التسعير يعتمد في تحديد الأسعار بناء على ما يستعد العميل ليدفعه من سعر مقابل القيمة التي يتوقع أن يحصل عليها، بعض المطاعم في مدينة لندن تطبق هذا المنهج في التسعير حيث يطلب من الزبون في نهاية الوجبة أن يحدد هو السعر الذي يرغب بدفعه وقد أشار أحد مالكي المطاعم هذه أن نسبة كبيرة من الزبائن سعرت الوجبة أو دفعت أسعاراً أعلى من الأسعار التي كان سيفرضها هو فيما لو قام بالتسعير.

3- المدخل المبني على المنافسة (Competition -based Pricing):

هو منهج في التسعير يعتمد في تحديد الأسعار بناء على أسعار الخدمات المنافسة أي ما يفرضه المنافسون من أسعار لخدماتهم.

الحقيقة أنه عند تسعير الخدمات بالاعتماد على منهج من هذه المناهج يبقى مقدم الخدمة بحاجة إلى الاخذ بعين الاعتبار المنهجين الأخريين إلى حد ما نظراً للترابط الشديد والتأثير المتبادل بين العناصر الأساسية لهذه المناهج وهي التكلفة والقيمة والمنافسين.

خامساً: أهداف التسعير



تحتاج الشركات أن تضع أهداف لسياساتها السعرية تكون محددة وممكنة التحقيق وقابلة للقياس ومن أهداف التسعير نذكر:

1- الأهداف المتوجهة بالربح:

أ- ***تعظيم الأرباح:*** وهذا يعني قيام الشركة بوضع الأسعار التي تحقق أقصى فرق ممكن بين الايرادات الكلية والتكاليف الكلية، لكن يجب الانتباه أن الشركة لا يمكن أن تحدد سعر أكبر من القيمة المدركة من قبل العملاء لمنتجاتها.

ب- ***الأرباح المرضية:*** وهو وضع هوامش ربح تكون مرضية للملاك في الوقت الذي لا يخل بتحقيق أهداف ومصالح الأطراف الأخرى التي يتم التعامل معها.

ت- **معدل العائد المخطط على الاستثمار:** ويمكن معدل العائد على الاستثمار من قياس الفعالية الكلية للإدارة في توليد الأرباح من خلال الأصول المتاحة لديها وبالتالي كلما ارتفع معدل العائد الذي تحققه الشركة على استثماراتها كلما كان ذلك مؤشراً على فعالية الإدارة في استخدام أو تشغيل الأصول، معدل العائد على الاستثمار هو صافي الربح / اجمالي قيمة الأصول، بصورة عامة يجب تقييم معدل العائد على الاستثمار في ظل بعض الاعتبارات مثل درجة التنافسية في بيئة الأعمال ودرجة الخطر الموجودة في الصناعة الخدمية والظروف الاقتصادية السائدة ويلاحظ بصورة عامة أن مستوى العائد على الاستثمار الذي يعد جيداً بالنسبة للشركات يتراوح بين 10% إلى 30%.

2- الأهداف المتوجهة بالمبيعات:

أ- ***الحصة السوقية:*** وهي عبارة عن نسبة مبيعات الخدمة الخاصة بالشركة إلى اجمالي مبيعات هذه الخدمة في الصناعة ويمكن التعبير عنه بصورة عدد الوحدات المباعة أو بصورة عائد

الوحدات المباعة والطريقتين قد تعطي كل منهما حصة سوقية مختلفة وقد ساد اعتقاد لفترة طويلة من الزمن أن تحقيق الأرباح مرتبط بالحصة السوقية إلا أن هذه الاعتقادات تحولت في التسعينيات حيث لوحظ أن هناك الكثير من الشركات القائدة ذات الحصص السوقية المرتفعة لكنها لا تسجل معدلات معقولة من العائد على الاستثمار بل إن بعضها يتعرض للخسائر بسبب ازدياد المنافسة مثل شركات الطيران مما أدى إلى ظهور تحدي جديد للشركات لكي تكون الشركة ذات الحصة السوقية رقم واحد من أرباح الصناعة وليس رقم واحد من مبيعات الصناعة.

ب- ***تعظيم المبيعات***: يكون هذا الهدف مناسباً في الحالات التي تواجه فيها الشركة نقص في التدفقات النقدية الداخلة وبالتالي تسعى الشركة لتعظيم حجم التدفقات النقدية عن طريق تعظيم المبيعات، من الجدير بالذكر أن هذه الطريقة لا يمكن الاعتماد عليها إلا على المدى القصير حيث لا يصلح التركيز على تحقيق هذه الأهداف في الأجل الطويل.

3- الأهداف المتوجهة بالبقاء في السوق:



حيث تسعى إلى المحافظة على الأسعار الحالية أو مواجهة أسعار المنافسين وتعتبر هذه الأهداف سلبية وقائمة على رد الفعل ولا تحتاج الكثير من الجهد والتخطيط حيث غالباً ما تقوم الشركة بإجراء مسح للمنافسين بغرض التعرف على أسعارهم ومقارنتها بالأسعار المطبقة في شركاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على أسعار الشركة.

سادساً- العوامل المؤثرة على السعر:

1- الطلب: ويعرف الطلب بأنه "الكمية التي يمكن بيعها من المنتج في السوق عند مستويات سعرية مختلفة وخلال فترة زمنية معينة" ومن المهم معرفة أن تحديد السعر يتأثر بدرجة كبيرة بما نطلق عليه مرونة الطلب السعرية وهي التغير النسبي في الطلب والناتج عن التغير في السعر حيث يكون للشركة حرية رفع أو زيادة الأسعار في حال التعامل مع خدمات تتصف بانخفاض أو انعدام مرونة الطلب السعرية عليها مثل (خدمات البرستيج و الخدمات التي يصعب الحصول على بدائل لها و الخدمات التي لا يشكل الانفاق عليها نسبة كبيرة من اجمالي الدخل) أما عندما تكون الخدمات ذات مرونة طلب سعرية كبيرة فيكون مناسب للمنتجين تخفيض الأسعار لزيادة العوائد بشرط أن تكون تكلفة انتاج وبيع الوحدات الإضافية لن تفوق العوائد الإضافية.

2- التكلفة: وتتمثل بمجموع التكاليف الثابتة (التي لا تتغير بتغير مستوى الانتاج أو المبيعات) والتكاليف المتغيرة (التي تتغير بتغير عدد الوحدات المنتجة والمباعة)، والتكلفة تعد الأساس الذي يعتمد عليه في التسعير لأن السعر يجب أن يغطي تكلفة المنتج إنما لا يجب الاعتماد على التكلفة فقط وإلا قد تقع الشركة في خطأ فرض أسعار غير مناسبة للسوق المستهدف (إما منخفضة جداً أو مرتفعة جداً) وفي هذا السياق تعتمد بعض الشركات على تحديد نقطة التعادل التي تتساوى عندها الايرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي لا تحقق الشركة عندها لا ربح ولا خسارة

حجم التعادل = التكاليف الثابتة/(سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة)

3- **المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته:** تختلف سياسات التسعير المتبعة باختلاف المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته ففي حين يمكن اعتماد استراتيجيات التسعير بالاختراق أو كشط السوق في مرحلة تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق غالباً يتم تخفيض الأسعار في مرحلتي النمو والنضوج حيث يزداد عدد المنافسين الموجودين في السوق مما ينعكس تخفيضاً بالأسعار.

4- **المنافسة:** يؤثر هيكل المنافسة السائد على مرونة الشركة في تحديد أسعارها حيث يتم فرض أسعار مرتفعة في حالة الاحتكار لتحقيق أعلى حد ممكن من الأرباح. أما في ظل احتكار القلة

فغالبا ما تتبع الشركات أسعار الشركة القائدة في السوق والتي تكون هي صاحبة النفوذ الأقوى في السوق.

في ظل ظروف المنافسة الاحتكارية يتم تركيز الشركات على المنافسة غير السعرية ويؤدي ذلك للخروج من مجال النمطية إلى مجال الخاصية حيث يتمكن كل منتج من السيطرة على قطاع معين من سوق السلعة.

وأخيراً في ظل المنافسة الكاملة حيث يتواجد عدد كبير من المنتجين والمشترين، فتنعدم مرونة المسوق في تحديد الأسعار والتي تتحدد على أساس قوى العرض والطلب في السوق.

5- **استراتيجيات الترويج و التوزيع:** تتداخل عناصر المزيج التسويقي ليؤثر ويتأثر كل منها بالآخر وعليه يجب اتخاذ قرار التسعير في ضوء علاقته بالقرارات الخاصة بالمنتج وترويجه وتوزيعه.

ترتبط قرارات التسعير بقرارات الترويج حيث عادة ما تركز الرسالة الاعلانية على الأسعار التنافسية، بينما لا تظهر الأسعار المرتفعة في الرسالة الاعلانية إلا في حالة الخدمات الفاخرة .

كما ترتبط قرارات التسعير بقرارات التوزيع فالغالب أن الخدمات ذات السعر المرتفع غالباً ما يتم توزيعها من خلال منافذ توزيع محدودة.

سابعاً – استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة:

1- استراتيجية كشط السوق:

وهي تحديد سعر أولي مرتفع للخدمة نسبة إلى نطاق الأسعار المتوقعة في السوق المستهدفة حيث يتم تحديده عند أعلى مستوى ممكن للحصول على أرباح كبيرة في مرحلة التقديم بهدف استرداد تكاليف البحوث والتطوير وانتاج وتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق وتعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

أ- إذا كان للخدمة خصائص متفردة يرغب المستهلكون بالحصول عليها بشدة.

ب-إذا كان الطلب على الخدمة غير مرن وهذا عادة ما يكون في مرحلة التقديم لبعض الخدمات حيث لا يتوقع أن يؤدي انخفاض الأسعار إلى تغييرات كبيرة في الطلب.

ت-إذا كان السوق خالي من المنافسين ولا يتوقع دخولهم قريباً إلى السوق خصوصاً لو كان الخدمة جديدة كلياً ومحمية ومن الصعب تقليدها.

هناك الكثير من الشركات التي تعتمد هذه الاستراتيجية لاسيما في المنتجات عالية التكنولوجيا أو بعض الخدمات الفندقية الراقية أو بعض الخدمات الصحية الجديدة كتصحيح البصر بالليزك.

2- استراتيجية اختراق السوق:

حيث يتم تحديد سعر أولي منخفض للخدمة الجديدة نسبة إلى نطاق الأسعار المتوقعة في السوق المستهدف بهدف اختراق السوق والحصول على حصة سوقية كبيرة وتساعد هذه الاستراتيجية في احباط المنافسين ومنعهم من الدخول إلى السوق بخدمات منافسة وبأسعار منخفضة تصلح هذه الاستراتيجية للتطبيق عندما:

أ- إذا كان هناك سوق كبيرة للخدمة.

ب-إذا كان الطلب على الخدمة مرن.

ت-إذا كان هناك منافسة قوية في السوق أو متوقع دخول المنافسين إليه قريباً.

ث-إذا كان بإمكان الشركة تخفيض تكاليف انتاج الوحدة بصورة تسمح لها بالاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

إن الاعتماد على هذه الاستراتيجية قد يقود بالسوق إلى تخفيضات متزايدة في الأسعار وبالتالي نوع من الحروب السعرية بنية إخراج المنافسين الأضعف من السوق وبالتالي يقود إلى حالة من الممارسات غير الشرعية كما حدث عندما اتهمت مايكروسوفت بممارسات غير قانونية عندما قامت بتوزيع برنامج متصفح الانترنت للمستهلكين مجاناً.

ثامناً: طرق التسعير المتبعة في الشركات الخدمية

1- قائمة الأسعار (List Price) : وهو سعر موحد يفرض لجميع الزبائن دون تفريق بينهم.

2- السعر التمييزي (Differentiated Pricing): وهو طريقة في التسعير تمنح أسعار مختلفة تبعاً لنوع الزبون أو وقت الشراء أو مكان الشراء. أصبح من المألوف حديثاً أن نجد المطاعم تغير أسعارها لنفس الوجبة في حال كان الزبون يرتاد المطعم في أوقات العطلات

أم في أيام الأسبوع العادية التي يكون الطلب فيها على خدمات المطاعم أقل من أيام العطلات الأسبوعية، كذلك نلاحظ استخدامها من قبل وسائل النقل بحيث يختلف سعر التذكرة لنفس الوجهة في حال كان الزبون يشتري الخدمة وقت الذروة أو خارج أوقات الذروة. أحياناً يمكن فرض أسعار مختلفة حسب مكان الشراء مثلاً محطة قطارات لندن تتقاضى أسعار أعلى في حالة السفر من المقاطعات الأخرى إلى لندن بينما تكون أسعار السفر أقل في حال كان السفر من لندن إلى المقاطعات الأخرى.

3- **التسعير تبعاً للمنطقة الجغرافية (Geographical Pricing):** سعر خاص للزبائن المتواجدين في منطقة جغرافية معينة.

4- **الأسعار القابلة للتفاوض (Negotiated Pricing):** أسعار توضع بالاتفاق بين الشركة والزبون وهي طريقة شائعة الاستخدام عند اسئجار خدمات المحامين أو عند شراء خدمات الصيانة والإصلاح واستئجار الخدمات الأمنية.

5- **الحسومات على الأسعار (Discounts):** وهي الحسومات التي تعطى نتيجة الشراء بكميات كبيرة أو نقداً أو الحسومات التي تمنح للموزعين لتشجيعهم على دعم والترويج للخدمة ونلاحظ أن شركات الاتصالات ومزودي خدمات الانترنت تستخدم هذه الطريقة مثل التخفيضات على أسعار باقات الانترنت في حال زادت كمية الاستهلاك.

6- **أسعار البرستيج (Image or Prestige Pricing):** وهي فرض أسعار عالية للخدمة بهدف خلق صورة مميزة لها في أذهان العملاء.

7- **تسعير الحزمة (Price Bundling):** وهي عرض خدمتين معاً بسعر أقل مما لو تم بيع كل واحدة على حدى وقد تكون الخدمات مرتبطة ولا يمكن شراءها بشكل منفصل ومن الممكن شراء كل واحدة على حدى.

8- **التسعير الفعال (Efficiency Pricing):** تخفيض الأسعار إلى أدنى حد ممكن عن طريق تخفيض التكاليف وخاصة للزبائن الحساسة تجاه السعر.

9- **التسعير بناء على الطلب (Demand based Pricing or Yield Management):** او ما يدعى إدارة العائد و هي تطبيق انظمة المعلومات واستراتيجيات التسعير لتخصيص الطاقة الإنتاجية المناسبة للمستهلك المناسب بالسعر المناسب في الوقت المناسب وهي مطبقة بصورة واسعة في شركات الطيران والفنادق.

10- تسعير القيادة الخاسرة (Loss–Leader Pricing): وهو فرض أسعار منخفضة جداً أحيانا حتى أقل من التكلفة للخدمة من أجل جذب الزبائن أملاً في زيادة سعر الخدمة في مرات الشراء القادمة أو عرض خدمات أخرى ذات فائدة أكبر وبأسعار أعلى ومن مشاكل هذه الطريقة أن العملاء قد يعترضون في حال زيادة السعر بعد فترة من التعامل حيث يكون السعر المفروض في المرات الأولى للشراء هو سقف السعر لدى العميل ونلاحظ أن هذه الطريقة مطبقة في خدمات الاستشارات التسويقية التي تعمد إلى جذب الزبائن عند طريق بيع الخدمة في البداية بأسعار منخفضة.

الخلاصة

عند دراستنا لتسعير الخدمات وجدنا أن مفهوم السعر هو المقابل الذي يدفعه المستهلك أثناء عملية المبادلة وذلك بغرض الحصول على المنتج، و مفهوم القيمة المدركة هو صافي القيمة المدركة من قبل العميل تساوي اجمالي المنافع المدركة منقوصاً منها كافة التكاليف المدركة سواء كانت تكاليف مادية أو غير مادية، وهناك عدة مداخل للتسعير وهو المدخل المبني على التكلفة، المدخل المبني على القيمة، المدخل المبني على المنافسة، وأيضاً هناك أهداف للتسعير وهي الأهداف المتوجهة بالربح، الأهداف المتوجهة بالمبيعات، الأهداف المتوجهة بالبقاء في السوق، ويوجد عدد من العوامل تؤثر على السعر وهي *الطلب*، *التكلفة*، المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته، المنافسة، استراتيجيات الترويج و التوزيع، ومن استراتيجيات تسعير المنتجات الجديد، هي استراتيجية كشط السوق، واستراتيجية اختراق السوق، وهناك عدة طرق للتسعير متبعة في الشركات الخدمية وهي: قائمة الأسعار (List Price)، السعر التمييزي (Differentiated Pricing):، التسعير تبعاً للمنطقة الجغرافية، الأسعار القابلة للتفاوض، الحسومات على الأسعار، وتسعير القيادة الخاسرة التسعير بناءً على الطلب، التسعير الفعال، تسعير الحزمة، أسعار البرستيج، الحسومات على الأسعار، والأسعار القابلة للتفاوض.

المراجع

الضمور، هاني.(2009) **تسويق الخدمات**. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.

Avlonihsi, J.G and Indounas,K.A. .(2005)" Pricing of services:An Empirical Analysis from the Greek Service Sector".**Journal of Marketing Management**,**Vol**.21,pp.339-362.

Berry,L.L and Yadav, M. S.(1996). "Capture and communicate value in the pricing of services" **Sloan management review**,Summer,pp.41-51.

Grewal, Dhruv and Munger, Jeanne.L. (2001). " The effects of alternative price promotional methods on consumers' product evaluations and purchase intentions".**Journal of Product and Price Management**,Vol. 10, No. 3, pp. 185-197.

Hoffman, K.Douglas and Bateson, John E.G. (2006) **Service Marketing: Concepts,Strategies,& Cases**.Third Edition,Thomson South-Western.

Kimes , Sheryl E and Wirtz, Jochen.(2003). "Has revenue management become acceptable?". **Journal of Service Research**, Nov,Vol. 6, pp. 125-135.

Kotler.philip. and Keller, Kevin L.(2006) **Marketing Management**.Twelfth Edition,Pearson Prentice Hall.

Lee, Khai Sheang. Ng.Irene C.L. (2001).“Advanced sale of service capacities: a theoretical analysis of the impact of price sensitivity on pricing and capacity allocations”. **Journal of Business Research**, vol.54, pp. 219– 225.

Palmer, Adrian.(2005)**Principles of Service Marketing.**Fourth Edition,Mc Graw– Hill.

Zeithaml,Valarie.Bitner,Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm.**Second Edition; Mc Graw– Hill.

حالة عملية

قم بمقابلة مجموعة من عملاء شركات الطيران بشرط أن تجمع العينة عملاء مجموعة مختلفة من شركات الطيران بعضهم من ركاب الدرجة السياحية وبعضهم من ركاب درجة رجال الأعمال أو ركاب الدرجة الأولى وحاول مناقشة كيف تدرك كل شريحة مفهوم القيمة ومن ثم قم بربط هذه الإدراكات لكل شريحة من العملاء مع السياسات التسعيرية التي تطبقها شركة الطيران التي يطيرون على متن خطوطها.

التمارين

1- ناقش أنواع السياسات التسعيرية الشائع تطبيقها في الشركات الخدمية

2- اختر الإجابة الصحيحة:

- من أهم طرق التسعير المتبعة عندما يدرك العملاء القيمة بالسعر المنخفض:

A. أسعار البرستيج

B. التسعير بناءً على المخرجات

C. أسعار الاختراق

D. لا شيء مما سبق

الإجابة الصحيحة: c **أسعار الاختراق**

- هي أحد الاستراتيجيات السعرية المتبعة عندما يرى العميل القيمة في الجودة التي يتلقاها مقابل السعر الذي يدفعه:

A. التسعير بناء على الشرائح السوقية (Market Segmentation Pricing)

B. أسعار الاختراق(Penetration Pricing)

C. أسعار البرستيج (Prestige Pricing)

D. كل ماسبق

الإجابة الصحيحة: a التسعير بناء على الشرائح السوقية (Market Segmentation Pricing)

الوحدة التعليمية السابعة

مزيج الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمة

العناصر:

- أهداف الفصل
- مقدمة
- نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات
- أهداف مزيج الاتصالات التسويقية للخدمات
- أثر الخصائص التسويقية للخدمات على الاستراتيجيات الاتصالية
- أدوات المزيج الاتصالي للخدمة
- خاتمة
- حالة عملية
- أسئلة للمناقشة

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يحدد خصوصية الترويج للخدمات بوصفها غير ملموسة.
2. يوصف عملية الاتصال في المنشآت الخدمية.
3. يحدد نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة في المنشآت الخدمية.
4. يحدد أهداف المزيج الاتصالي للخدمة.
5. يصنف أدوات المزيج الاتصالي للخدمة.

الكلمات المفتاحية:

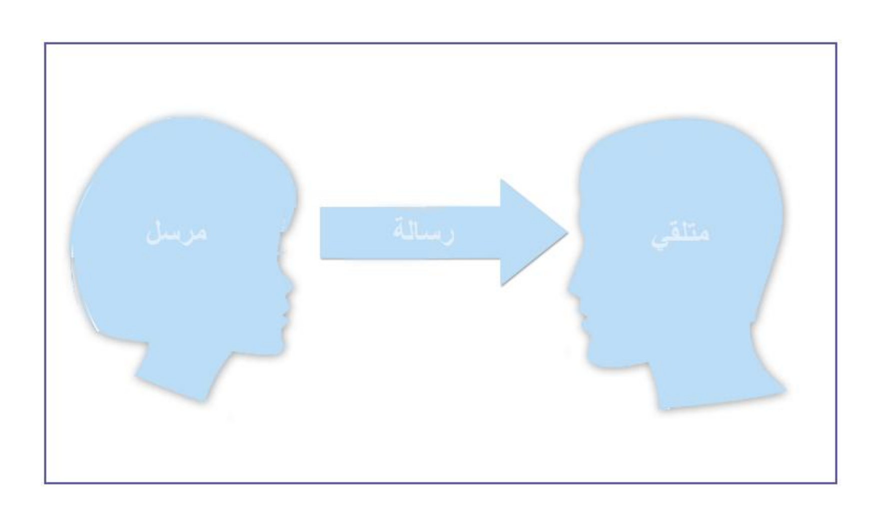
الاتصالات التسويقية المتكاملة (Integrated Marketing Communications)، الاتصالات التسويقية التفاعلية (Interactive Marketing Communications)، المرافق والتسهيلات المرتبطة بالخدمة (Services capes)، اللقاء الخدمي (Service Encounters)، المناسبات الخاصة (Special Events)، برامج الرعاية (Sponsorship)، الاتصالات الشفهية (Word of Mouth Communications)، التصميم المؤسساتي الموحد (Corporate Design)، التسويق المباشر (Direct Marketing).

مقدمة:



تركز جهود الترويج والاتصال التي تبذلها المنشآت الخدمية على إيصال المنافع المرتبطة بالخدمة إلى الجمهور المستهدف من أجل خلق وعي بالخدمة التي تنتجها المنشأة ومن ثم نوع من التفضيل وصولاً إلى الشراء، لكن تواجه هذه الجهود الاتصالية في المنشآت الخدمية بعض الصعوبات الناجمة عن الخصائص التسويقية التي تميز الخدمات عن السلع الملموسة، ومن هنا سوف نحاول في هذا الفصل التعريف بعملية الاتصال في الشركة الخدمية وبأدوات المزيج الاتصالي للخدمة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أولاً: نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات (ISMC)



تعمد المنشآت عموماً سواء أكانت تنتج السلع المادية الملموسة أو الخدمات غير الملموسة إلى الاتصال مع مستهلكيها المحتملين والحاليين كما كل الأطراف الأخرى الموجودة في شبكة علاقاتها كالموردين والموزعين، وتتاح لهذه المنشآت الكثير من الوسائل لايصال الرسالة المرغوبة إلى الجماهير المستهدفة من عملية الاتصال.

تتكون عملية الاتصال من طرفين هما المرسل للرسالة والمتلقي أو المستقبل لهذه الرسالة، حيث يقوم الطرف المرسل أو المصدر بتصميم الرسالة المناسبة واختيار الوسيلة المناسبة لايصالها إلى الطرف المستقبل، بهدف الحصول على استجابة معينة قد تتمثل أحياناً في التوعية بالخدمة أو تغيير اتجاهات ومواقف المستهدف بالرسالة من الخدمة، ومن الممكن أن تهدف إلى دفعه لشرائها.

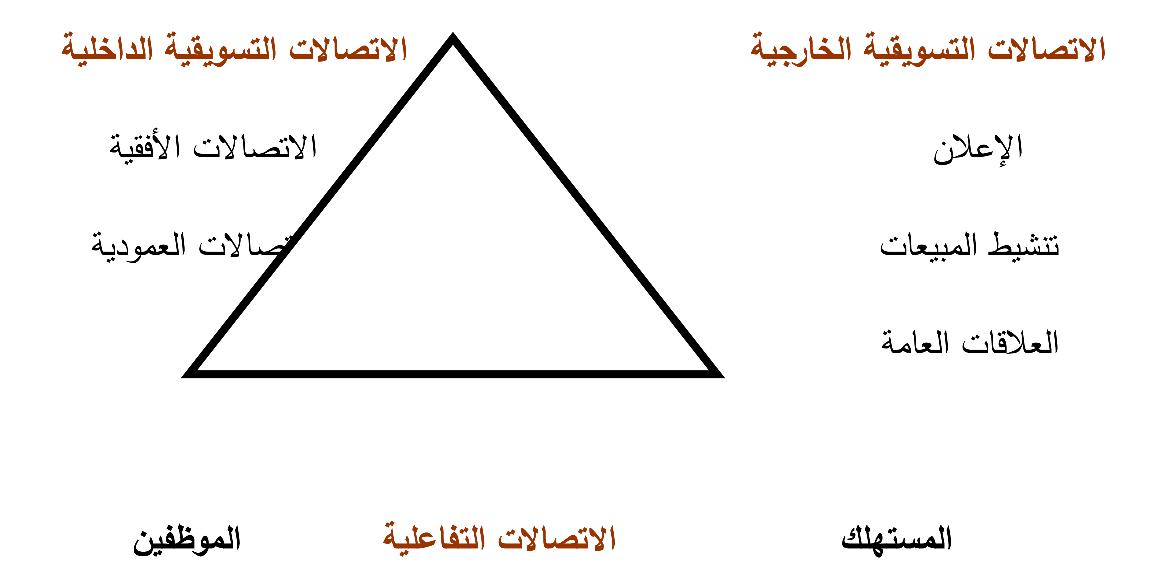
إن الخطوة الأولى في عملية الاتصال تبدأ بترميز الرسالة عن طريق استخدام الكلمات والرموز والأشكال وذلك بناء على خصائص المتلقي وخلفيته الاجتماعية والثقافية، ومن ثم اختيار الوسيلة المناسبة لتوصيل

هذه الرسالة والتي يقوم المتلقي بفك تشفيرها متأثراً بمدى مصداقية المرسل والكثير من العوامل الأخرى، ومن المهم أن نأخذ بعين الاعتبار التعامل مع ما يسمى الضجيج أو التشويش الذي يصاحب عملية الاتصال والذي يؤثر على الطريقة التي يتلقى ويترجم فيها المتلقي المعاني المطلوب إيصالها من الرسالة.

تعتمد المنشآت الخدمية على الاتصالات غير الشخصية التقليدية كالإعلان وتنشيط المبيعات وغيرها من أنواع الاتصالات، إلا أن الكثير من الاتصالات في قطاع الخدمات يأخذ طابعاً شخصياً، فموظفي المكتب الأمامي والعميل يتفاعلان وهذا الاتصال الشخصي المباشر سيؤثر بصورة كبيرة على سير الخدمة وتوصيلها إلى المستفيد سواء سار التفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية، كما أن الاتصال الشخصي من الممكن تقسيمه إلى اتصال لفظي وغير لفظي حيث أن لغة الجسد وتعابير موظف الخدمة تلعب دوراً كبيراً في بث الثقة وطمأنة العميل وتخفيض شعوره بالخطر المرتبط بشراء الخدمة التي يصعب تقييمها قبل الشراء.

يقترح البعض نموذجاً من الاتصالات التسويقية المتكاملة خاص بالخدمات أكثر تعقيداً من ذلك النموذج الخاص بالسلع المادية، يقوم هذا النموذج على ثلاث أنواع من الاتصالات تتم بين الأطراف الثلاث المعنية بعملية الاتصال وهي المنشأة الخدمية نفسها والعميل وموظفي المنشأة كما هو موضح بالشكل التالي، ويدعى اختصاراً (ISMC):

شكل رقم (1) نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات



الاتصالات التسويقية التفاعلية

البيع الشخصي

مركز خدمة العملاء

المرافق والتسهيلات المرتبطة بالمنشأة والخدمة المقدمة

تفاعلات العميل مع موظفي الخدمة

Source: Zeithaml,Valarie.Bitner,Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**.Second Edition; Mc Graw– Hill,p.38.

تعتمد المنشأة الخدمية بناءً على هذا النموذج على مجموعة من الاتصالات المتكاملة مع بعضها البعض كالآتي:

الاتصالات التسويقية الخارجية:

تتم بين الشركة والعملاء، وتتضمن بعض أدوات الاتصال المتعارف عليها وهي الإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

الاتصالات التسويقية الداخلية:

تتم بين الشركة وموظفيها للتأكد من تطابق الرسائل الاتصالية التي ترسلها الشركة للعملاء مع تلك الرسائل التي يرسلها موظفيها للعملاء، وهذا يتطلب نوعين من الاتصالات وهي:

1. الاتصالات العمودية: والتي تتم إما للأسفل من الإدارة للموظفين أو للأعلى من الموظفين إلى الإدارة.
2. الاتصالات الأفقية: والتي تتم بين المستويات الوظيفية الواحدة في المنشأة.

الاتصالات التسويقية التفاعلية:

تتم بين موظفي الخدمة وبين العملاء، وتتضمن بعض أدوات الاتصال التقليدية مثل البيع الشخصي ومركز خدمة العملاء، بالإضافة لذلك نلاحظ وجود نوعين من أدوات الاتصال التفاعلية والتي تخص الخدمات دوناً عن السلع الملموسة وهما:

1. المرافق والتسهيلات المرتبطة بالخدمة (Services capes): وهي عبارة عن المرافق والتسهيلات الخارجية والداخلية المرتبطة بالخدمة مثل التصميمات الخارجية والداخلية للمباني والساحات المخصصة لوقوف السيارات والتجهيزات والنظافة والنظام وغيرها، والتي تلعب دوراً هاماً في عملية الاتصال.

يتمثل التحدي الحقيقي لأية منشأة خدمية في تصميم المرافق والتسهيلات المرتبطة بالخدمة بطريقة تلبي رغبات وتفضيلات الموظفين والعملاء معاً.

وقد تم تصنيف الخدمات بناءً على تنوع مرافق وتسهيلات الخدمة والدور الذي تلعبه إلى ثلاث أنواع:

- الخدمات الذاتية (Self–Service): وهي الخدمات التي تعتمد في أدائها على العميل، وهنا يتم التركيز في تصميم مرافق وتسهيلات الخدمة على تلبية رغبات وتفضيلات العملاء.
- الخدمات التي تعتمد على التفاعل بين موظف الخدمة والعميل (Interpersonal Service): وهي الخدمات التي يتطلب أداؤها كلاً من العميل والموظفين حيث يتم التركيز في التصميم على رغبات وتفضيلات العملاء والموظفين معاً.

- الخدمات التي تعتمد على الموظفين (Remote Service): تتطلب الخدمة في هذه الفئة تواجداً قليلاً للعميل إذ يستطيع العميل التزود بالخدمة بدون رؤية مرافق الخدمة والتسهيلات المرتبطة بها، من هنا يجب التركيز في تصميم وتنفيذ تلك المرافق والتسهيلات على تلبية رغبات وتفضيلات الموظفين بالصورة التي تحفزهم لأداء متميز.

تؤثر طريقة تصميم المرافق والتسهيلات المرتبطة بالخدمة على تسهيل أو عرقلة التدفق الفعال للأنشطة وكذلك على السلوك الفردي للموظف أو العميل أو كليهما، ومن ثم إنها تؤثر على طبيعة ونوع ومدى تطور التفاعل الذي يحدث بين العميل والموظف بناءً على أن أي تفاعل اجتماعي يتأثر بالبيئة المادية التي يحدث فيها.

2. **التفاعلات التي تحدث بين العميل والمنشأة الخدمية Service Encounters:** وهي عبارة عن كل مرة يحدث فيها تفاعل بين العميل وبين المنشأة الخدمية، وعلى الرغم من أن التفاعلات الأولى التي تحدث بين العميل والمنشأة الخدمية ممثلةً بموظفيها مهمة بصورة خاصة إذ يميل العميل في المرة الأولى لتعامله مع المنشأة إلى تكوين انطباع أولي عن المنشأة ومن ثم إدراكه لجودة الخدمة التي ستقدم له، فإن أي مرة لقاء أو تفاعل بين الطرفين تلي ذلك لها دور في التغيير أو الإضافة إلى صورة المنشأة في ذهن العميل.

يتوجب على الشركة تجنب المزيج من التفاعلات الإيجابية والسلبية لأنها تشوش العميل وتجعله متشكك بخصوص جودة الخدمة وقدرة الشركة على توصيل الخدمة له باستمرار، وهذا النوع من العملاء سرعان ما يتحول إلى الشركات المنافسة بحثاً عن خدمة أفضل.

وتقسم الخدمات من حيث نوع التفاعل الذي يحدث بين العميل والمنشأة الخدمية أو موظفيها إلى:

- **(Remote Encounter)**: وهو تفاعل عن بعد تلعب فيه الدلائل الملموسة للخدمة مع المستوى التقني دوراً رئيسياً في تكوين انطباع جيد عن جودة الخدمة.
- **(Face to Face Encounter)**: أي التفاعل وجهاً لوجه، ويعتبر من أعقد أنواع التفاعل، إذ يلعب السلوك اللفظي وغير اللفظي لموظف الخدمة بالإضافة لبقية الدلائل الملموسة للخدمة كالتجهيزات والمباني ومظهر الموظفين... دوراً مهماً في تحديد مستوى جودة الخدمة التي سيحصل عليها العميل.
- **(Phone Encounter)**: حيث يحدث اللقاء أو التفاعل بواسطة الهاتف، ومن العناصر التي تجعل من هذا التفاعل ايجابياً نبرة صوت الموظف المتحدث، ومعرفته وسعة إطلاعه، وكذلك مدى قدرته على التصرف والتعامل مع اقتراحات وطلبات ومشاكل العميل بفعالية وكفاءة.

  يتوجب على الموظف عموماً التمتع بمعرفة عميقة لمفهوم الخدمة والسياسات والأنظمة المعمول بها بحيث يستطيع معرفة متى وأين وكيف يمكن للأنظمة أن تكون مرنة، ومتى وكيف يشرح للعميل لماذا يمكن أو لا يمكن تلبية رغباته، كما يتوجب عليه أن يحدد بصورة مسبقة كل النقاط المتوقع إثارتها في التفاعل الذي سيحدث بينه وبين العميل، وتفهم ما يتوقعه العميل من الشركة ويبني استراتيجياته الخاصة بهذا اللقاء بناءً على ذلك.

يجب على الشركة الخدمية أن تعنى بتنسيق وتكامل هذه الأنواع من الاتصالات السابقة الذكر لكي توصل إلى عملائها وعود ورسائل اتصالية موحدة بخصوص الخدمة التي تقدمها. فمثلاً إذا كانت الاتصالات الداخلية ضعيفة أو غير فعالة فإنها سوف تؤثر على مستوى الجودة المدركة حتى لو كانت الجهود المبذولة في الاتصالات الخارجية كالإعلان كبيرة وفعالة.

ثانياً: أهداف مزيج الاتصالات التسويقية للخدمات

يتطلب تصميم الاستراتيجية الإتصالية بدايةً تحديد الأهداف الإتصالية المرغوب تحقيقها، ويمكن للمزيج الإتصالي الخاص بالخدمات أن يحقق مجموعة من الأهداف هي:

الأهداف الخاصة بالمستهلكين:

1. إيصال المنافع التي تميز الخدمة إلى العميل.
2. زيادة الوعي بخدمة جديدة أو موجودة.
3. ترويج الخدمة كجزء من خط إنتاج رئيسي أو ربطها بخدمة متممة تسوق من قبل منشأة أخرى.
4. تشجيع تجربة الخدمة.
5. دفع أو تشجيع العملاء الحاليين على:
   - مواصلة شراء الخدمة وعدم التحول إلى خدمات الشركات المنافسة.
   - زيادة معدلات شرائهم للخدمة.
   - تغيير أوقات الطلب على الخدمة.
6. تشجيع غير المستخدمين على:
   - الوعي بوجود الخدمة.
   - القيام بتجربة شراء للخدمة الجديدة أو الموجودة.
   - العمل على الإشتراك للحصول على الخدمة إذا كانت الخدمة تتطلب من أجل الحصول عليها أن يقوم المستهلك بتسجيل أو اشتراك أو تركيب مجموعة من التجهيزات.
7. الحصول على المعلومات الخاصة ببحوث السوق حول كيف وأين ومتى يتم شراء واستخدام الخدمة.
8. تشجيع العملاء على تغيير الطريقة التي يتفاعلون بها مع نظام تسليم الخدمة مثلاً: القيام بالمهام بأنفسهم (الخدمة الذاتية) أو استخدام تكنولوجيا جديدة كموقع إنترنت.

الأهداف الخاصة بالوسطاء:

1. إقناع الوسطاء ببيع خدمة جديدة أو حالية.
2. تحفيز الوسطاء الحاليين لتشجيع المستهلكين على شراء الخدمة.

الأهداف التي تتعلق بالمنافسين:

التحرك بصورة هجومية أو دفاعية بناءً على أسس مؤقتة ضد واحد أو أكثر من المنافسين.

ثالثاً: أثر الخصائص التسويقية للخدمات على الاستراتيجيات الاتصالية

تتطلب الاستراتيجيات الاتصالية للخدمات غير الملموسة أن يأخذ المسوق باعتباره الاختلافات في الخصائص بين السلع والخدمات والتي تؤثر على الاستراتيجيات الاتصالية لكل منهما وهي:

وجود دور للعميل في عملية إنتاج الخدمة:

تزداد الضغوط على الشركات المنتجة للخدمات لملاحقة التطور التكنولوجي والاتجاه إلى الابتكار في التكنولوجيا المرتبطة بإنتاج وأداء الخدمة من أجل زيادة إنتاجية الخدمات التي تقدمها تلك الشركات، ونلاحظ مقاومة العميل في حالات كثيرة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة أو التزود الذاتي بالخدمة.

وتلجأ الشركات التي تميل إلى الابتكار التكنولوجي في خدماتها إلى تدريب العملاء على استخدام التكنولوجيا الجديدة بطريقة صحيحة وفعالة كما هو الحال تماماً مع موظفي الشركة، حيث يعتمد المسوقون في مثل هذه الحالة على الإعلان لنشر الوعي بالتغييرات الجديدة الخاصة بمظاهر الخدمة وطريقة أدائها وتسليمها للعميل.

بينما يعمل تنشيط المبيعات على تحفيز العملاء على إحداث التغييرات المطلوبة في سلوكهم لمواءمة هذه التغيرات الجديدة، و تعتبر الخصومات على الأسعار أحد الطرق لتشجيع العملاء على أداء الخدمة

بأنفسهم (منح العميل خصماً على السعر عندما يقوم بملء خزان سيارته بالبنزين بنفسه)، أيضاً تستخدم العينات والجوائز التشجيعية لدفع العميل على تبني التغييرات الجديدة، ولا ننسى في النهاية الدور المهم الذي يلعبه مندوبي المبيعات المدربين في إرشاد العميل ومساعدته على التأقلم مع هذه التغييرات أثناء عملية الاتصال المباشر بالعميل.

عدم توازن العرض مع الطلب:

يستطيع المسوق استخدام أدوات الاتصال المتاحة للتغلب على التقلبات في العرض والطلب وتحقيق التوازن المطلوب، مثل الإعلان وتنشيط المبيعات وذلك بمحاولة تقليص الاستخدام عندما يكون الطلب على الخدمة في أعلى مستوى له أو ما يدعى بأوقات الذروة وتحفيز المستهلكين على طلب الخدمة عندما يكون الطلب على الخدمة في أدنى مستوى له، ومن الممكن استخدام تنشيط المبيعات في مثل هذه الحالات في حال عدم رغبة الشركة باستخدام السعر كسلاح مباشر في وجه المنافسين بحيث يتم تقليص استخدام هذه المنشطات عندما يزداد الطلب على الخدمة.

الدور المحدود للوسطاء:

يعتبر دور الوسطاء في ترويج وبيع الخدمات وتعليم المستهلك كيفية استخدامها محدوداً إذا ما قورن بالدور الذي يلعبونه في بيع المنتجات الملموسة.

هناك الكثير من الخدمات التي يقوم منتجيها ببيعها مباشرةً للمستهلك بدون وجود قناة تصل بينهما مثل الخدمات التي تقدمها البنوك والمطاعم، لكن هناك أنواع معينة من الخدمات التي يعتمد مسوقوها على الوسطاء كشركات السفر وشركات التأمين التي تعتمد بصورة مكثفة على الوسطاء والوكلاء، وبالتالي يجب على المسوقين تصميم وتنفيذ حملات اتصالية خاصة بالوسطاء والوكلاء لكسب تعاونهم مع الشركة المنتجة للخدمة.

أهمية الاتصال مع الموظفين:

يجب على الشركة المنتجة للخدمة أن تستهدف موظفيها ببرامج مكثفة لترويج مستوى معين من جودة الخدمة بينهم نظراً للدور الهام الذي يلعبونه في تحقيق رضا العميل وكسب ولائه، وتقوم الشركة في مثل هذه الحالات بتحفيز ومكافأة مندوبي المبيعات ذوي الأداء المتميز عن طريق منحهم العلاوات النقدية أو المكافآت، أو دعوتهم للعشاء أو إعداد الحفلات أو البرامج للتعريف بإنجازاتهم وتكريمهم.

يستطيع الإعلان أن يلعب دوراً مهماً في ذلك عن طريق استهدافه للموظفين إلى جانب استهدافه لجمهور العملاء وتحفيزهم على أداء الخدمة بأعلى مستوى من الجودة، فمن الممكن مثلاً استخدام زملائهم من الموظفين المميزين في الإعلانات التلفزيونية والمطبوعة للشركة بدلاً من استخدام ممثلي الإعلانات المحترفين.

رابعاً: أدوات المزيج الاتصالي للخدمة

يتأثر اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للترويج لخدمة ما بنوع هذه الخدمة وما يميزها من خصائص، فالاستراتيجيات الاتصالية التي تصلح لخدمة ما قد لا تناسب بالضرورة أنواع أخرى من الخدمات.

يرى "Lovelock" أنه من الممكن استخدام الخصائص المختلفة للخدمات كأساس لتقسيمها إلى مجموعات متشابهة بهدف صياغة استراتيجيات تسويقية واتصالية تناسب كل مجموعة منها على حده، ومن الخصائص التي من الممكن استخدامها كمعايير للتقسيم:

- طبيعة عمل الخدمة.
- نوع العلاقة القائمة مع المستهلك.
- مستوى التعديل أو الخصوصية المطلوب في تسليم الخدمة.
- طبيعة العرض والطلب على الخدمة.
- طريقة أداء الخدمة.

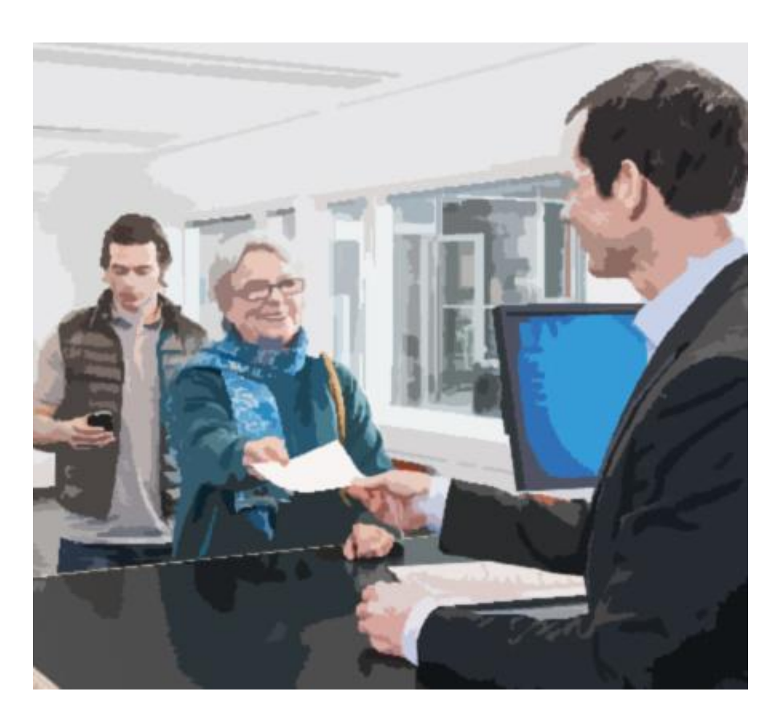
من المهم أيضاً أن يحدد مسوق الخدمة الأهداف الاتصالية المطلوبة ويقوم باختيار المزيج المناسب من أدوات الاتصال بحيث يستطيع إيصال رسالته بفعالية وكفاءة إلى الجمهور المستهدف من عملية الاتصال.

ولابد أن يراعي المسوق استخدام أدوات الاتصال بطريقة فعالة ومتكاملة بحيث تعزز كل أداة مهمة الأدوات الأخرى وتساعدها في تحقيق الأهداف الاتصالية المطلوبة.

البيع الشخصي:

أ. مفهوم البيع الشخصي:

هو "شكل من أشكال الاتصال المباشر إما وجهاً لوجه أو عبر مكالمة تليفونية بين الموظف المسؤول عن الخدمة وبين المستهلكين بهدف التأثير بصورة مباشرة على عملية الشراء".



تعتمد الشركات الخدمية بكافة أنواعها على البيع الشخصي للترويج لمنتجاتها من الخدمات، إلا أن جهود البيع الشخصي تكتسب أهمية خاصة في الترويج للخدمات التي تستهدف قطاع الأعمال خاصةً عندما تتوقع الشركة أن يكون حجم التعامل ضخماً، وكذلك الأمر عند الترويج للخدمات التي لا يتكرر شراؤها كالخدمة التأمينية، حيث أن معظم وثائق التأمين يتم تسويقها عن طريق الاتصال الشخصي بين مندوب التأمين وبين أفراد الجمهور.

تتمثل جهود البيع الشخصي في الشركات الخدمية في إيجاد العملاء وتحديد احتياجاتهم ومن ثم تشجيعهم على تفضيل الخدمة ومن ثم دفعهم إلى الشراء ولا تقتصر جهود البيع الشخصي على ذلك فقط بل تتعداه إلى توثيق الاتصال مع العميل ومتابعته لخلق علاقة جيدة ومتواصلة معه.

"تعتمد بعض أنواع الخدمات كالخدمات البنكية الخاصة أو التأمين أو صيانة وإصلاح السيارات الفارهة كالمرسيدس واللكزس على ما يدعى بمدير الحساب، حيث تقوم الشركة بتخصيص مدير حساب لكل عميل أو مجموعة من العملاء يتم تسميته من قبل العملاء أنفسهم.

تعمل الشركات الخدمية على تسويق الخدمة لموظفيها قبل تسويقها للمستهلكين وذلك للوصول بمقدم الخدمة إلى درجة الولاء للشركة ومنتجها وبالتالي الاستفادة القصوى من هذه الأداة الاتصالية المهمة، إذ إن رجل البيع جزء هام من الخدمة فإذا كان غير راضٍ عنها أو لا يعرفها معرفة عميقة فإنه سيفشل في توصيل منافعها إلى المستهلك وإقناعه بها.

ب. مزايا البيع الشخصي:

1. يتميز هذا الشكل من أشكال الاتصال بأن عملية الاتصال مكونة من اتجاهين، إذ يسمح تدفق الاتصال بين مندوب المبيعات والعميل سواء تليفونياً أو وجهاً لوجه بتوصيل منافع الخدمة للعميل وتدريبه على استخدامها، كما يستطيع مندوب المبيعات عبر الإصغاء الفعال للعملاء أن يوسع معرفته بهم وبكيفية التعامل معهم، لذلك نجد أن أغلب برامج تدريب مندوبي المبيعات تركز على تنمية المهارات الاتصالية لديهم وخصوصاً مهارات الإصغاء الجيد.
2. يتيح هذا الشكل من أشكال الاتصال رسالة بيعية ذات مرونة أكبر تفي باحتياجات العملاء الفردية أكثر من الرسالة التي تتيحها باقي أدوات الاتصال كالإعلان مثل، إذ يسمح الاتصال وجهاً لوجه أو عبر الهاتف لمندوب المبيعات بتصميم وإرسال الرسالة التي تقابل وتلبي احتياجات كل عميل على حدى.
3. تسمح عملية الحوار المباشر بتحديد احتياجات العميل والإجابة عن تساؤلاته ومساعدته على تخطي أو تجاوز مخاوفه، إذ يسمح هذا الشكل من أشكال الاتصال لمندوب المبيعات بتطويع معرفته العميقة بالخدمة واستخدامها لصالح المستهلك وتخطي الاعتراضات التي قد تبدر منه.

4. يستطيع مندوب المبيعات أن يصدر توجيهاته بإتمام بيع الخدمة للعميل وتسليمها له كما قد يتفاوض على السعر والشروط الأخرى.

العلاقات العامة:

أ. مفهوم العلاقات العامة:

تعرف العلاقات العامة بأنها "الجهود المتصلة والمدروسة والمخططة التي تبذل لبناء علاقة حسنة وتفهم متبادل بين المنشأة والجمهور".

وتهدف العلاقات العامة إلى بناء صورة ذهنية طيبة للمنشأة الخدمية في أذهان الجماهير.

ب. مزايا العلاقات العامة:

1. منخفضة التكلفة: تنخفض تكلفة العلاقات العامة عن تكلفة باقي أدوات الترويج فيما يخص تكلفة الوصول إلى الفرد الواحد، ومن هنا فمن الممكن استخدامها بتكلفة قليلة إذا ما قورنت بتكلفة شراء مساحة أو زمن للإعلان في وسيلة إعلانية.
2. محددة الجمهور: تستطيع العلاقات العامة بسهولة أن تستهدف شريحة معينة ذات خصائص متجانسة أو جمهور قليل العدد نسبياً.
3. سهلة التصديق: إذ عندما يتلقى الأفراد المشاهدين أو القارئين المعلومات بشكل إخباري ينتقدونها بصورة أقل فيما لو قدمت لهم مثلاً بواسطة إعلان تلفزيوني.

ج. أدوات العلاقات العامة:

هناك عدد كبير من الأدوات التي يمكن استخدامها في العلاقات العامة، وهي تلعب دوراً فعالاً وربما الأفضل في خلق الوعي بالشركة ومنتجاتها الخدمية بينما تلعب دوراً محدوداً في قرار الشراء، ومن هذه الأدوات نذكر:

1. البيانات المنشورة.

2. استمالة جماعات الضغط (Lobbying) من ذوي التأثير على صناع القرار.
3. البرامج والدورات التدريبية والتعليمية.
4. المعارض.
5. الصحف والنشرات المحلية (In House Journals).
6. المناسبات الخاصة (Special Events).
7. برامج الرعاية (Sponsorship) على الرغم من أن البعض لا يصنفها كأداة من أدوات العلاقات العامة.

النشر:

أ. مفهوم النشر:

"يهدف النشر إلى إثارة الطلب على سلعة أو خدمة أو إثارة الاهتمام بشركة معينة بوسائل غير شخصية عن طريق وسائل الإعلام دون مقابل مادي".

يعتمد النشر في جوهره على بناء علاقة حسنة وفهم متبادل بين المنشأة الخدمية ووسائل الإعلام بهدف خلق صورة إيجابية للشركة ومنتجاتها من الخدمات عن طريق نشر الأخبار ذات الطابع الإيجابي عن المنشأة الخدمية ومنتجاتها وأنشطتها.

يتميز النشر بأنه أداة اتصال مجانية أو منخفضة التكلفة تستطيع الوصول إلى عدد كبير من أفراد الجمهور وبدرجة عالية من المصداقية، فالعميل أمْيل لتصديق المعلومات التي تأتيه في سياق خبر أكثر من تلك التي تأتيه في سياق إعلان مثلاً، لكنها تخرج عن نطاق تحكم الشركة، فمتى تم تسريب الخبر من الشركة فالشركة غير قادرة على التحكم في كيفية صياغته وتوقيت الإعلان عنه.

ب. أدوات النشر:

1. إيصال الأخبار الخاصة بالشركة إلى وسائل الإعلام كالأخبار المتعلقة بأنشطة الشركة أو تغييرات في المنتج أو في الإدارة أو إنجازات جديدة للشركة.

2. المؤتمرات الصحفية التي تعقد للإعلان عن أحداث هامة أو التعليق عليها أو مواجهة قضايا هامة تمس الجمهور العام.

تنشيط المبيعات:

أ. تعريف تنشيط المبيعات:

هي عبارة عن محفزات قصيرة الأجل تستهدف حث المستهلكين والوسطاء على شراء الخدمة، وتهدف إلى الإسراع باتخاذ قرار شراء الخدمة أو تحفيز المستهلكين لاستخدام خدمة معينة بصورة سريعة أو متكررة.

ب. مزايا تنشيط المبيعات :

تتميز هذه الأداة الاتصالية بمايلي:

1. تعتبر أداة فعالة تلجأ إليها الشركات الصغيرة في مواجهة المنافسين الكبار في السوق.
2. تقلل من المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمة لأول مرة وبالتالي تشجيع المستهلك على تجربة الشراء.
3. تتميز بالفعالية عندما ترغب الشركة في استهداف شريحة أو فئة معينة من الجمهور المستهدف، فمثلاً يمكن استخدام أسعار مختلفة لنفس الخدمة أي منح مجموعة معينة من أفراد الجمهور المستهدف خصومات على الأسعار بينما لا تمنح هذه الخصومات إلى البقية.
4. تستخدم كأداة مفيدة لمواجهة التقلبات في العرض والطلب و إحداث استجابة بيعية سريعة.

ج. أهداف تنشيط المبيعات وأدواتها:

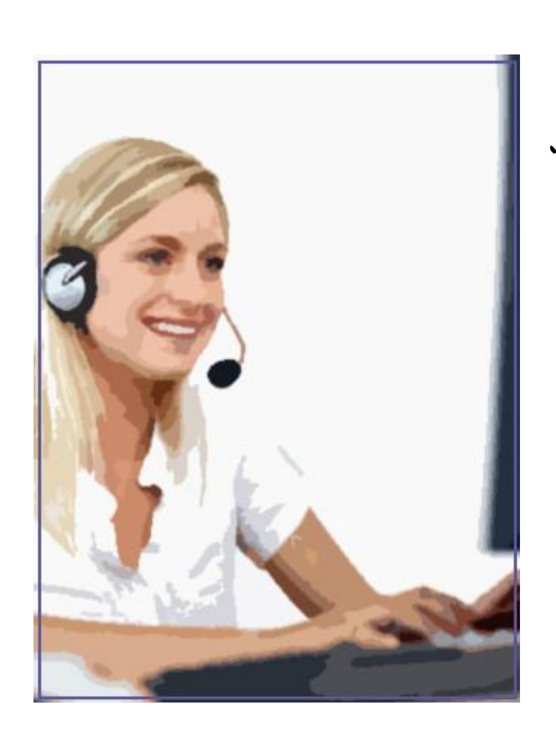
يستهدف تنشيط المبيعات كلاً من:

1. العملاء.
2. الوسطاء.
3. موظفي المبيعات في المنشأة نفسها.

د. أدوات تنشيط المبيعات:

4. من أهم أدوات تنشيط المبيعات التي يستخدمها المسوقون في المنشآت الخدمية نذكر:
5. كوبونات تخفيض الأسعار، تنظيم المسابقات، الهدايا الممنوحة عند الشراء.

مراكز خدمة العملاء:



تعني خدمة العملاء تزويد المستهلكين أو العملاء بالعناصرالإضافية المكملة للخدمة وذلك بواسطة موظفين لا علاقة لهم مباشرة بالأنشطة البيعية، حيث تتمثل المهام الرئيسية لموظفي خدمة العملاء في القيام بالحجوزات وتلقي المدفوعات وحل مشكلات المستهلكين أو العملاء. وتكتسب خدمة العملاء أهمية خاصة في الحالتين التاليتن:

- يعتمد المستهلكون الجدد للخدمة بصورة كبيرة على موظفي خدمة العملاء لإرشادهم بخصوص كيفية استخدام الخدمة بطريقة فعالة وحل المشكلات أو الصعوبات التي تعترضهم.
- يلعب موظفي خدمة العملاء دوراً هاماً في الترويج لباقي منتجات الشركة وذلك أثناء عملية الاتصال مع العملاء، كإبلاغ العملاء بوجود منتجات أخرى أو تشجيع العميل الراغب بشراء عدة خدمات من نفس المصدر وإقناعه بشراء خدمات إضافية.

الاتصال الشفهي:



يعرف الاتصال الشفهي (Word of Mouth) أنه: "التعليقات الإيجابية أو السلبية بخصوص الخدمة والتي يدلي بها الفرد (عادةً ما يكون مستخدم حالي أو موالي للخدمة) عن الخدمة".

تستطيع التوصيات أو التعليقات التي يدلي بها الأشخاص حول تجربتهم مع الخدمة أن تؤثر بصورة كبيرة على قرار الآخرين ممن لم يجربوا الخدمة بعد.

وفي حين أن هذه الأداة الاتصالية تلعب دوراً هاماً في الترويج للخدمة فقد يكون لها أثر سلبي عندما لا يرضى المستهلك الذي جرب الخدمة عن مستوى أو جودة الخدمة التي اشتراها، ويعاني المسوقون من صعوبة التحكم في هذه الأداة، وعلى الرغم من أهميتها فقد يكون هذا الشكل من أشكال الاتصال سبباً لبيع الخدمة إذا حققت الخدمة توقعات المستهلك أو العميل، وعلى العكس قد يتسبب هذا الشكل من أشكال الاتصال بعدم البيع إذا كان ناتج عملية الاتصال سلبي يقوم به مستهلك لم يشعر بالرضا والإشباع.

لذا تعمل الشركات على بذل كافة الجهود لإرضاء عملائها وتحقيق توقعاتهم لأن العميل هو أحد وسائل الاتصال الشخصي التي تزكي الخدمة للآخرين، وقد أصبح شائعاً أن نرى الشركات المنتجة للخدمات تضع ملحوظات من مثل "إذا أعجبتك خدمتنا، أخبر بها أصدقاءك؛ إذا لم تعجبك، من فضلك أن تخبرنا".

التصميم المؤسساتي الموحد (Corporate Design):

وهو الاستخدام المستمر والموحد لعناصر خاصة وملموسة تميز الشركة بهدف خلق صورة وأسلوب تعامل موحد ومميز يربط بين كل عمليات وأنشطة الشركة، ومن تلك العناصر نذكر:

1. استخدام ألوان خاصة وموحدة لواجهات الشركة أو فروعها ومكاتبها في كل مكان مثل الألوان التي تعتمدها واجهات محلات ماكدونالدز مثلاً.
2. استخدام زي موحد يرتديه كل موظفي الشركة.
3. استخدام أدوات كتابية موحدة تعبر عن الشركة وتتضمن إشارات إليها.
4. استخدام رموز أو حروف معينة تميز الشركة.
5. طلاء وسائل النقل التابعة للشركة الخدمية بألوان معينة أو كتابة عبارات معينة تشير إلى الشركة على تلك الوسائل.

تساعد هذه التصميمات على خلق شخصية موحدة للشركة في أذهان الجمهور، كما أنها تساعد على جعل الخدمة ملموسة أكثر بالنسبة إليهم.

النشرات أو المواد الإرشادية (Instructional Materials):

هي أداة اتصالية أخرى تستخدم لعرض البيانات والمعلومات اللازمة عن منتجات الشركة من الخدمات ومنها الكتيبات الإعلانية (Brochures)، وشرائط الفيديو وغيرها.

تستخدم شركات الخدمة هذه الأدوات كالبروشورات مثلاً لشرح مزايا منتجاتها للمستهلكين، ويجب مراعاة أن تصمم بطريقة جذابة لإثارة انتباه المستهلكين والعملاء للخدمة وتقديم المعلومات اللازمة بطريقة وافية وبسيطة.

التسويق المباشر:

أ. تعريف التسويق المباشر:

هو "عملية اتصال مباشر وتفاعلي بالاعتماد على قواعد البيانات تتم مع العملاء الحاليين أو المرتقبين عبر وسائل اتصال مختلفة للحصول على استجابة قابلة للقياس من هؤلاء العملاء والقيام بتلبية متطلباتهم عبر قنوات مختلفة"

ب. خصائص التسويق المباشر:

من أهم خصائص التسويق المباشر:

1. قاعدة بيانات للعملاء الحاليين والمرتقبين تجعل من الممكن للمسوق استهداف هؤلاء العملاء.
2. النظر إلى العملاء بوصفهم أصولَ ذات قيمة بالنسبة للمنظمة أو الشركة.
3. القرب من العملاء والسعي لبناء والحفاظ على علاقات مستمرة وقريبة منهم.
4. تجزئة السوق بناء على قاعدة العملاء.
5. قابلية قياس النتائج والمساءلة بخصوص جدوى التكاليف التي تم صرفها في حملات التسويق المباشر.
6. القدرة على التفاعل مع العميل على أسس فردية وشخصية تسمح بالتعديلات لمواءمة احتياجاته.
7. تعدد وسائل الاتصال المتاحة مع العملاء للحصول على استجابة مباشرة منهم.
8. تعدد الوسائل المتاحة للرد على استجابة العميل أو اشباع طلبه.

ج. أدوات التسويق المباشر

من أكثر أدوات التسويق المباشر شيوعاً التسويق باستخدام الهاتف والتسويق باستخدام البريد العادي أو الإلكتروني والكتالوج.

الإعلان:

يعرف الإعلان بأنه" شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع الذي تقوم به جهة ما بهدف الترويج لمجموعة من الأفكار أو السلع أو الخدمات".

ويعتبر من الأدوات الاتصالية المهمة المتاح لمسوق الخدمة استخدامها بالتكامل مع باقي الأدوات الاتصالية من أجل إقناع المستهلك بالخدمة ودفعه إلى شرائها.

وهناك مجموعة من القرارات الرئيسية التي تتخذها إدارة التسويق عند الإعداد لأية حملة إعلانية وتقييم نتائجها وهي:

أ. **تحديد أهداف الإعلان:**

يعتبر تحديد أهداف الإعلان الخطوة الأساسية في تخطيط وتصميم وتنفيذ أية حملة إعلانية، لأن هذه الأهداف هي الركيزة التي ستبنى عليها باقي الخطوات المتعارف عليها، ومن ثم فإن أية محاولة لقياس أداء الإعلان بدون تحديد الأهداف المطلوب منه تحقيقها ستكون غير مجدية، مع مراعاة أن تكون أهداف الإعلان واقعية وقابلة للقياس.

إذاً هناك مجموعة من الأهداف التي تستطيع الحملة الإعلانية أو الإعلان عن الخدمة أن يحققها للشركة المنتجة للخدمة يمكن أن نعددها فيما يلي:



1. خلق وعي باسم الشركة المعلنة وعروضها الخدمية التي من الممكن أن تثير اهتمام المستهلكين المحتملين ومن ثم المساهمة في دفعهم إلى الشراء.
2. يساعد الإعلان على تعزيز صورة الشركة في الأسواق.
3. تعزيز ثقة العملاء الحاليين في الشركة وما تقدمه من خدمات.
4. تساعد على وصول رسالتها الاتصالية إلى عدد كبير من المستهلكين المحتملين بتكلفة قليلة.
5. يساعد الإعلان على خلق مكانة مميزة للشركة في أذهان المستهلكين الحاليين والمرتقبين وتمييزها عن الشركات المنافسة.



في نفس الوقت هناك مجموعة من الأهداف التي لا يستطيع الإعلان بمفرده أن يحققها للشركة المنتجة للخدمات وهي:

1. بيع الخدمة المعلن عنها.
2. خلق هوية موحدة للشركة المنتجة للخدمة.
3. توصيل رسائل طويلة ومعقدة للمستهلكين.
4. الإجابة عن تساؤلات المستهلكين المرتقبين.

إن دور الإعلان يختلف باختلاف المرحلة التي تمر فيها الخدمة من دورة حياتها، فيركز الإعلان عن الخدمات الجديدة على خلق أكبر درجة ممكنة من الوعي بوجود الخدمة الجديدة لأن عملية توليد الاهتمام لدى المستهلك بالخدمة تتطلب بدايةً أن يعلم بوجودها، أما في مرحلة النضج فيركز الإعلان على تشجيع المستهلكين المحتملين على الشراء، ويهدف الإعلان في مراحل متأخرة من حياة الخدمة إلى تعزيز وتقوية الاتجاهات الإيجابية نحو الخدمة المعلن عنها أو تغييرها إلى الشكل الذي تهدف إليه الاتصالات التسويقية.







ب. تحديد مخصصات الإعلان:

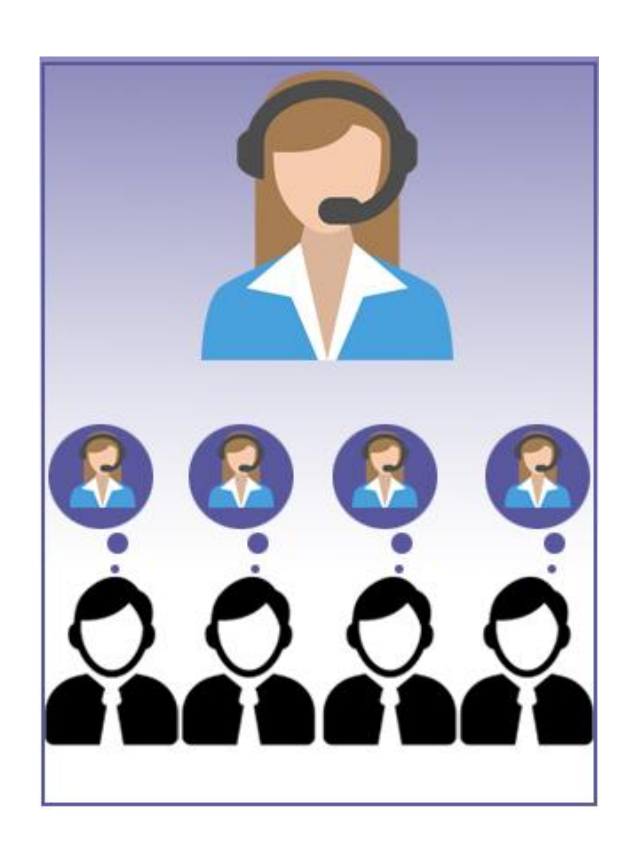


يعتبر تحديد المخصصات الإعلانية من أصعب الخطوات في تخطيط وتنفيذ الحملات الإعلانية، ويرتبط تحديد مخصصات الحملة الإعلانية بالأهداف التي تسعى الحملة الإعلانية إلى تحقيقها بالإضافة إلى طبيعة الخدمة المعلن عنها والسوق المستهدفة بالإعلان.

هناك الكثير من الطرق المستخدمة في تحديد المخصصات الإعلانية مثل:

تحديد الإنفاق الإعلاني كنسبة من المبيعات، تحديد الإنفاق الإعلاني بناء على ما ينفقه المنافسون على الإعلان، المبلغ الذي تستطيع الشركة أن تتحمله. ....الخ.

ج. تصميم الرسالة الاتصالية الفعالة:



تتعدد النماذج التي تشرح المراحل التي يمر بها المستهلك عند اتخاذ قرار الشراء ولكنها تعتمد جميعاً على أن المستهلك يمر بثلاث مستويات من التأثر هي: المعرفة، التأثر، السلوك.

وأياً كان النموذج المعتمد فإن الرسالة الاتصالية الفعالة يجب أن تدفع الفرد عبر المراحل المتعارف عليها في السلوك الشرائي من الوعي أو الانتباه إلى الشراء.

يركز المسوق للخدمة على المضمون الفعال للرسالة الإعلانية والذي باستطاعته أن يثير انتباه الجمهور المستهدف ويغير اتجاهاتهم ونواياهم الشرائية، مما يستلزم اختيار نوع المغريات المناسب لإحداث الأثر الاتصالي المطلوب، وهناك ثلاث أنواع من الاستمالات هي:

1. الاستمالات العقلية: وهي الرسائل التي تعتمد على التركيز على مصلحة الجمهور المستهدف وتلبية احتياجاته، كالرسائل التي تركز غالباً على الجودة، القيمة. .الخ.
2. الاستمالات العاطفية: وتعتمد على إثارة النواحي العاطفية لدى الجمهور المستهدف لتصل بهم إلى مرحلة الرغبة في مراحل السلوك الشرائي.

إن المغريات العاطفية المتعارف عليها تستخدم أسلوب الفكاهة، الخوف، التباهي الخ وذلك من أجل الوصول إلى الهدف، مثل الإعلان الذي يصور حريق منزل أحد الأشخاص لدفع المستهلك إلى شراء وثيقة تأمين ضد الحريق.

3. الاستمالات الأخلاقية: تعتمد على إثارة الشعور بالواجب الأخلاقي لدى الجمهور المستهدف، فتركز على مفاهيم الخطأ والصواب وتأخذ صيغة النصيحة أو الأمر.



يختلف قرار شراء الخدمات فيما يخص قطاع الأعمال عن قرار شراء الخدمات الموجهة للمستهلك النهائي، إذ تتميز القرارات الشرائية في قطاع الأعمال بأنها أكثر رشداً كما تستلزم وجود علاقة طويلة الأمد بين المنشأة الخدمية والعميل (المنظمات أو المنشآت)، بالإضافة إلى تدخل مجموعات أو عدد أكبر من الأفراد في عملية الشراء، كما أن الخدمات الموجهة لهذا القطاع غالباً ما تكون أكثر تعقيداً وقد تصمم بطريقة معينة لتفي بالاحتياجات الخاصة لمنظمات بعينها، مما يرتب بالضرورة اختلاف في مضمون الإعلانات عن الخدمات التي تستهدف المستهلك النهائي عن تلك التي تستهدف قطاع الأعمال.

د. اختيار مزيج الوسائل الإعلانية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار مزيج الوسائل الإعلانية التي سيتم استخدامها في الحملة الإعلانية عن الخدمة، وهي:

1. خصائص كل وسيلة إعلانية.
2. خصائص الجمهور المستهدف من الحملة.
3. معدل التعرض اللازم لتحقيق الأهداف الاتصالية المرغوبة.
4. الأثر المطلوب من الإعلان إحداثه في الجمهور المستهدف.
5. تكلفة الإعلان في كل وسيلة إعلانية من الوسائل المرغوب استخدامها.

يجب جمع وتحليل واستيعاب العادات المرتبطة أو المتعلقة بمشاهدة وقراءة ومتابعة كافة الوسائل الإعلانية للجمهور المستهدف من الإعلان.

يجب على الشركة مراعاة العوامل السابقة لدى اختيارها لمزيج الوسائل الإعلانية التي ستقوم باستخدامها، وهذا يتطلب بالضرورة أن تقوم بعد تحديد الجمهور المستهدف من عملية الاتصال بإجراء البحوث وجمع كافة المعلومات الخاصة بجمهورها المستهدف وعاداته المرتبطة بمتابعة الوسائل الإعلانية لتحديد أنسب مزيج يستطيع الوصول للجمهور المستهدف بفعالية.

هـ. قياس فعالية الحملة الإعلانية:

يعتبر قياس فعالية الحملات الإعلانية من الخطوات الضرورية واللازمة لأية حملة إعلانية من أجل التحقق من تحقيق الحملة للأهداف التي صممت ونفذت من أجل تحقيقها، وما هي جوانب القصور والضعف من أجل تلافيها في الحملات القادمة.

تجد الكثير من الشركات الخدمية أن إنفاقها الإعلاني ليس كبيراً كفاية ليبرر القيام بهذه الخطوة وما يترتب عليها من نفقات إضافية قد لا تستطيع الشركات الخدمية تحملها.

نلاحظ أن هناك مجموعة من الأخطاء الشائع حدوثها في الحملات الإعلانية عن الخدمات، مما يؤدي إلى حملات إعلانية غير قادرة على استهداف جمهور محدد وتحقيق الأهداف الاتصالية المنشودة، ومن هذه الأخطاء نذكر:

1. فشل الحملة في الوصول إلى الجمهور المستهدف من الحملة بصورة فعالة.
2. عدم قدرة الإعلان عن الخدمة على خلق مكانة مميزة للشركة وخدماتها في مواجهة المنافسين، وبالتالي الفشل في تمييز الشركة أو الخدمة في أذهان الجمهور المستهدف.
3. عدم تكرار الإعلانات بالصورة الفعالة التي تلزم لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.
4. تحميل الإعلان بكم كبير من المعلومات مما يعقد الرسالة الإعلانية فيصعب فهمها.
5. التركيز الزائد على سمات المنشأة الخدمية والتقنيات المرتبطة بعرض الخدمة مع إهمال التركيز على المنافع التي سيحصل عليها المستهلك في حال شرائه للخدمة.
6. اعتماد أغلب المنشآت الخدمية بصورة مبالغ فيها على الصحف والمجلات أكثر من اعتمادها على الوسائل الإعلانية الأخرى.

و. توجيهات لزيادة فعالية الإعلان عن الخدمات:

يجب على الشركة أو المعلن الذي يقوم بالتخطيط وتصميم الإعلان عن الخدمة أن يأخذ باعتباره العديد من الملاحظات التي من الممكن أن تزيد فعالية إعلانه، منها:

1. استخدام رسالة واضحة وغير غامضة:

تُصعب خاصية عدم الملموسية في الخدمات توصيل المعلومات التي تشرح الخدمة للعميل، خصوصاً في حالة الخدمات الشديدة التعقيد، وبالتالي يجب أن يتيح الإعلان عن الخدمة قدراً من المعلومات الواضحة والحيوية التي تعزز فهم المستهلك للخدمة وتركز على منافع الخدمة وكيفية تلبيتها لاحتياجات المستهلك، ويجب أن يعمل الإعلان على توصيل هذه المعلومات بطريقة جذابة وبسيطة بحيث تستطيع إحداث الأثر المطلوب على الجمهور المستهدف بالإعلان.

2. الاعتماد على الاتصال الشفهي (Word of Mouth):

يجب على المسوق أو المعلن عن الخدمة أن يأخذ في اعتباره عند تخطيط وتصميم الإعلان أهمية تزكية الخدمة من قبل الآخرين كأحد الطرق المتبعة للتأثير على عملية صنع قرار الشراء، وبالتالي يمكن الاعتماد في الإعلانات عن الخدمة على عملاء الشركة لإخبار الآخرين بالإشباع الذين حققته لهم هذه الخدمة المعلن عنها.

3. التركيز على المداخل الملموسة في الإعلان عن الخدمة:

تميل المنظمات التي تبيع السلع لتمييز سلعتها عن سلع المنافسين إلى التركيز في إعلاناتها على الدلائل غير الملموسة للسلعة مثل خدمات الضمان، بينما يميل مسوقي الخدمة للتركيز على الدلائل الملموسة المصاحبة للخدمة عند الإعلان عنها.

لذا نجد أن الشركة الخدمية تطور موضوع أو فكرة مستمرة في جميع إعلاناتها عن الخدمة، كاستخدام عبارات أو رموز أو شعارات ثابتة وجذابة في كل إعلاناتها من أجل تخطي حاجز عدم الملموسية في الخدمة المعلن عنها والتأكيد على هوية موحدة وصورة متينة للشركة المعلنة والخدمة المعلن عنها في أذهان المستهلكين.

4. الوعد بما يمكن تحقيقه:

يحمل المستهلكين توقعات معينة بخصوص الخدمة التي سيحصلون عليها بعد رؤيتهم للإعلان، وبالتالي فإنهم سيحكمون على جودة الخدمة بأنها منخفضة في حال لم تحقق الخدمة توقعاتهم، لذا تجدر الإشارة أن الإعلان عن الخدمة يجب أن لا يقدم وعوداً لا يمكن الإيفاء بها.

5. استهداف الموظفين بالإعلان:

لا يقتصر تسويق الخدمة على تحفيز العملاء على الشراء، بل يجب أن يسعى المسوق لتحفيز موظفيه ودفعهم إلى الأداء الجيد وتحقيق أعلى مستوى ممكن من جودة الخدمة.

وتستطيع الإعلانات وخصوصاً التي تتعلق بالخدمات الشخصية أن تحفز على الاتصال بالموظفين وبالتالي دفعهم إلى القيام بواجباتهم بطريقة فعالة وقادرة على التأثير في اختيارات المستهلكين، كما تستطيع الشركات الخدمية أن تستخدم موظفيها للقيام بإعلاناتها بدلاً من اعتمادها على ممثلي الإعلانات المحترفين للقيام بذلك.

6. التركيز على مرحلة ما بعد الشراء:

إن استهلاك الخدمة يرتب بالضرورة درجة عالية من تواجد وتدخل العميل في أنواع كثيرة من الخدمات، وبالتالي سيكون هناك احتمال أكبر لحدوث نفور أو عدم انسجام أكثر مما يحدث في حالة شراء السلع المادية، بمعنى أخر أن الدلائل الملموسة التي تستخدم لعملية تقييم الخدمة بعد شرائها قليلة جداً لذا لا بد للإعلان أن يركز على تعزيز وتقوية المشاعر الإيجابية المتعلقة بمرحلة ما بعد الشراء وتحقيق رضا العميل.

7. التركيز على إعلانات الدليل:

يقوم المستهلك قبل الشراء بالمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه، وفي حين يسهل ذلك عند شراء السلع فمثلاً بإمكانه الذهاب إلى متجر للمفاضلة بين عدد كبير من العلامات الموجودة لنوع معين من السلع، فإن الأمر يختلف حين يقدم المستهلك على شراء الخدمة فهذا التنوع في البدائل لايمكن الوصول إليه دائماً في حالة الخدمات، وبالتالي يلجأ المستهلك إلى صفحات الدليل (Yellow Pages) ليكون قائمة من البدائل المتاحة من الخدمة التي يرغب بشرائها، ومن هنا تكتسب المنشأة الخدمية التي تضع

إعلاناتها على صفحات الدليل فرصة أكبر لتكون من ضمن قائمة البدائل التي يكونها المستهلك، إذاً يجب على المنشأة الخدمية أن تركز على إعلانات الدليل وتعنى بتصميمها بصورة فعالة قادرة على لفت انتباه المستهلك لخدماتها وزيادة قدرته على تذكر علامة الشركة المعلنة.

الإعلان عن الخدمات عبر الإنترنت:

ازدادت أهمية الإنترنت كوسيلة من وسائل الاتصال المتاحة أمام المسوقين الراغبين في تسويق منتجاتهم، نظراً لازدياد عدد مستخدمي الإنترنت في العالم وازدياد الوقت الذي يمضيه أصحاب أو مالكي الحواسب الشخصية والهواتف الذكية في تصفح مواقع الإنترنت أكثر من الوقت الذي يمضونه في مشاهدة التلفزيون أو قراءة الصحف والمجلات.

إن هذه التطورات لم تخف على بال المسوقين الذين يسارعون لكسب موقع مميز على الإنترنت التي يتسع نطاق استخدامها بصورة سريعة، خصوصاً أنها تشكل أداة تسوق مهمة للعميل حيث يتحكم كلياً بالوقت الذي يستغرقه متصلاً بالإنترنت ونوعية الصفحات والمواقع التي يزورها، بالإضافة إلى أنها تشكل أداة تسوق أكثر ملاءمة لشريحة واسعة من العملاء الذين يعانون من ضغط الوقت وصعوبة التسوق ويرون فيها وسيلة مريحة للتسوق.

يستخدم المسوقون الراغبون في الإعلان عن خدماتهم مواقعهم الإلكترونية والمدونات ومحركات البحث وصفحاتهم على وسائل التواصل الاجتماعي لتأدية مجموعة من المهام والأهداف تتمثل بنشر الوعي والاهتمام بخدماتهم بين جمهور المستهلكين، وتقديم المعلومات والاستشارات وإتاحة الفرصة أمام المستهلكين لتجربة منتجاتهم من الخدمات بطريقة المحاكاة وتسهيل عملية الاتصال الشخصي بالعملاء.

أ. **القرارات المتعلقة بتنمية استراتيجية اتصالية باستخدام الإنترنت:**

تتضمن الخطوات التالية:

1. **تحديد الجمهور المستهدف:** من المفترض أن يقوم المسوق بدايةً بتحديد المستهدفين من عملية الاتصال باستخدام الإنترنت، ومن تتناسب خصائصه الديموغرافية مع خصائص

مستخدمي الإنترنت والهواتف الذكية، وبعد التأكد من ذلك يستطيع المسوق التفكير بجدوى استخدام الإنترنت للإعلان عن خدماته وتصميم موقع له على الشبكة أو إنشاء صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي، وقد قام بعض المحامين المتخصصين في مجال حقوق الملكية الفكرية في الولايات المتحدة بتصميم موقع لهم على الإنترنت مستهدفين الجهات التي تنتج وتبيع البرمجيات والخدمات الأخرى المتعلقة بالإنترنت بعد التأكد من أن هذه الطريقة ستتيح لهم الوصول إلى الجمهور المستهدف بفعالية أكبر.

2. **تحديد ماذا سيقدم المسوق على الموقع أو صفحة التواصل الاجتماعي:** يجب على الشركة الخدمية الاهتمام بصورة كبيرة بمحتوى الموقع أو الصفحة لأنه سيكون محدد أساسياً لقيام المستهلك بتكرار زيارته للموقع، بحيث يتم تقديم المعلومات التي يرى المستهلك أنها مهمة ومفيدة ليشجعه على إعادة زيارة الموقع لأن المستهلكون يعاودون زيارة المواقع والصفحات التي يرونها مميزة وتقدم محتوى ممتع ومفيد، ويجب على المسوق مراعاة كافة المضامين والمحددات القانونية والأخلاقية فيما يقدمه على موقعه لأن كل من يستخدم الشبكة قد يزور موقعه وإذا أخل بتلك المضامين والمحددات قد يؤدي إلى تدمير صورة الشركة في أذهان المنافسين.

3. **التحديث المستمر للموقع:** حيث تعتبر مواقع الإنترنت وسيلة ديناميكية تتطلب التغيير والتحديث المستمر لتشجيع الزائرين على معاودة الزيارة، حيث يرى البعض أن تحديث الموقع يجب أن يتم بمعدل مرة كل أربعة أشهر حتى لو اقتصر التحديث على تغييرات بسيطة، فنجد أن الكثير من الشركات تضيف محتويات جديدة لمواقعها بالإضافة للتركيز على التصاميم الفوتوغرافية والرسوم المتحركة لجعل مواقعها جذابة سواء للزائرين للموقع لأول مرة أو للزوار المتكررين للموقع، حيث يعتبر التحديث مطلوب في مواجهة المنافسين إذ أنه من السهل على المستهلك أن يقارن بين مواقع الإنترنت التي تقدم نفس الخدمة قبل أن يقرر أيها سوف يختار.

4. **نشر عنوان الشركة على الشبكة:** يجب أن تراعي الشركات الخدمية تصميم عناوين سهلة وجذابة، والعمل على نشر عنوان موقعها على الإنترنت بين عملائها الحاليين والمرتقبين باستخدام كل الوسائل المتاحة (بطاقات الأعمال، الكتيبات، الإعلانات في الوسائل التقليدية، مداخل المعارض، الكتالوجات، الخ)، تتعدى بعض الشركات ذلك إلى استخدام البريد

المباشر عبر إرسال بطاقات بريدية تدعو فيها المستهلكين والعملاء لزيارة موقعها على الإنترنت.

5. **تقديم معلومات مميزة:** يجب أن تخلق الشركة دافع قوي لدى المستهلكين لزيارة موقعها على الإنترنت أو معاودة هذه الزيارة عبر تقديم أسباب ومبررات قوية، كأن تقدم لهم معلومات قيمة لن تتاح لهم في مكان آخر مثل المعلومات المتعلقة بشرح تقنية أو تكنولوجيا جديدة توفر لهم الوقت والجهد، أو معلومات متعلقة بالمفاضلة بين البدائل والخيارات المتاحة لهم.

نلاحظ مثلاً أن شركات النقل على اختلاف أنواعها تقدم معلومات تتيح للمسافر أن يقارن بين عدة بدائل متاحة فيما يتعلق بالطرق التي ستسلكها الرحلة أو مواعيد السفر بالنسبة لتواريخ محددة، وكذلك القيام بعملية الحجز بسهولة، بل أكثر من ذلك تمنح بعض الشركات خصومات على أسعار التذاكر فيما لو تم الحجز باستخدام الإنترنت.

كذلك الأمر بالنسبة للخدمات المالية كالتأمين أو الخدمات المصرفية حيث تتيح مواقع البنوك على الإنترنت للمستهلكين تقديم الطلبات للحصول على القروض ومعرفة كشوف حسابهم وتسديد فواتيرهم إلكترونياً.

ب. مزايا الإعلان عن الخدمات باستخدام الإنترنت:

تتميز الإنترنت كوسيلة اتصال مع العملاء بمجموعة من الإيجابيات التي تجعلها وسيلة فعالة جداً في وقتنا الحاضر أمام المسوق، ومن مزاياها:



1. يشكل مستخدمي الإنترنت جمهوراً جذاباً للمسوقين، حيث ينتمون إلى الفئات الأكثر شباباً ويحققون دخولاً متوسطة وأكثر من متوسطة.

2. تتمتع الإنترنت بالمرونة حيث تتيح للمسوق الفرصة لاستخدام أنواع وأشكال مختلفة من الرسائل الاتصالية وتعطيه الفرصة لقول ما يريد بالطريقة الأكثر ملاءمةً له.
3. تمنح المسوق فرصة الربط الصحيح بين المنتج أو الخدمة والجمهور المحدد المستهدف منها، حيث نلاحظ مثلاً أن الأطباء البيطريون يقومون بالإعلان عن خدماتهم على المواقع الإلكترونية المحلية لمتاجر بيع الحيوانات الأليفة مما يعطيهم الفرصة للاتصال مع الشريحة المستهدفة فقط دون المخاطرة بهدر الوقت والجهد في استهداف شريحة من خارج السوق المستهدف.
4. تتميز إعلانات الإنترنت بأنها متعددة الأشكال والوسائط بحيث تفي بالرغبات الفردية لكل المستهلكين، فالمستهلكين الذين يرغبون برؤية المعلومات عبر الرسوم والصور سيجدون ذلك ممكناً وكذلك المستهلكين الراغبين بقراءة تفاصيل تقنية أكر باستطاعتهم القيام بذلك أيضاً.
5. القدرة على تتبع الجمهور المستهدف باستخدام التقنيات الحديثة مثل ملفات التعقب (Cookies).

ج. سلبيات الإعلان عن الخدمات باستخدام الإنترنت:



1. ارتبطت إعلانات الإنترنت في المراحل المبكرة من استخدام الإنترنت كوسيلة إعلانية بمجموعة من السلبيات، إذ كانت السياسات الإعلانية المتبعة غير مخططة بصورة كافية مما أساء إلى صورة إعلانات الإنترنت في أذهان المستخدمين من حيث اعتقادهم من أن إعلانات الإنترنت متطفلة ولا توفر معلومات من الممكن استخدامها أو الاستفادة منها.

2. انخفاض معدلات النفاذ أي عدد المرات التي يضغط فيها المستهلكون على إعلان معين ويطلبون المزيد من المعلوات، بالإضافة إلى حقيقة تجاهل المستخدمين للشريط الإعلاني الذي يظهر لهم على صفحات الانترنت.
3. قد يستغرق مستخدمو الإنترنت وقتاً في البحث عن المواقع التي بإمكانها تزويدهم بالمعلومات التي يرغبونها عن خدمة ما، وقد يصلون إليها وربما لايصلون إليها على الإطلاق وهذه ليست مشكلة للمستهلك فحسب بل هي مشكلة تواجه المعلن الذي يرغب في التأكد من أن المعلومات التي يضعها في إعلاناته على الإنترنت قد تمت رؤيتها فعلاً من قبل المستهدفين.

الخلاصة

تسعى المنشآت إلى إلى بذل جهود من أجل الترويج لخدماتها لإيصال هذه الخدمات إلى الجمهور المستهدف وتشجيعه على الاقتناع ومن ثم شراء هذه الخدمة

هناك نموذج من الاتصالات التسويقية المتكاملة الخاص بالخدمات يقوم على ثلاث أنواع من الاتصالات تتم بين الأطراف الثلاث المعنية بعملية الاتصال وهي المنشأة الخدمية نفسها والعميل وموظفي المنشأة.

وتعتمد المنشأة الخدمية بناءً على نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة على مجموعة من الاتصالات المتكاملة مع بعضها وهي الاتصالات التسويقية الخارجية، والاتصالات التسويقية الداخلية، والاتصالات التسويقية التفاعلية.

وتنقسم الأهداف الخاصة بمزيج الاتصالات التسويقية للخدمات إلى الأهداف الخاصة بالمستهلكين، والأهداف الخاصة بالوسطاء، والأهداف التي تتعلق بالمنافسين.

كما تؤثر الخصائص التسويقية للخدمات على الاستراتيجيات الاتصالية، مثل في حال وجود دور للعميل في عملية إنتاج الخدمة، أو عدم توازن العرض مع الطلب، والدور المحدود للوسطاء، كما يجب ألا ننسى أهمية الاتصال مع الموظفين.

ومن أدوات المزيج الاتصالي للخدمة البيع الشخصي، والعلاقات العامة، والنشر، وتنشيط المبيعات، ومراكز خدمة العملاء، والاتصال الشفهي، والتصميم المؤسساتي الموحد، والنشرات أو المواد الإرشادية، والتسويق المباشر، والإعلان، والإعلان عن الخدمات عبر الإنترنت.

حالة عملية

يرغب أحد البنوك بإطلاق خدمة جديدة وهي عبارة عن قرض للخريجين الجدد من الأطباء لمساعدتهم على افتتاح عيادة خاصة بهم، بوصفك مديراً للتسويق في هذا البنك مطلوب منك تصميم وتنفيذ حملة ترويجية لاستهداف هذه الشريحة وتعريفها بالخدمة الجديدة ودفعها لشرائها باستخدام ما تراه مناسباً من أدوات الاتصال المتاحة.

المراجع

ثابت، زهير ،حسين، ألفيا(بدون تاريخ) **التسويق الفعال**. القاهرة. جامعة عين شمس.

الضمور، هاني.(2009) **تسويق الخدمات**. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.

Kotler, philip.(1997) **Marketing Management: analysis, planning,implementation and control**.in Zeithaml,Valarie.Bitner,Mary

Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**.Second Edition; Mc Graw- Hill.

Lovelock,Christopher,H. (1996) **Service Marketing**.Third Edition;prentice Hall.

Morgan, Neil.(1991). **Professional Service Marketing**. Butterworth Heinemann Ltd.

Mortimer, Kathleen.(2001).” Service Advertising: The Agency Viewpoint”.**Journal of Service Marketing**,Vol:15,NO:2,pp130-141.

Palmer,Adrian.(2005).**Principles of Service Marketing**. Fourth Edition; USA:McGraw-Hill

Payne,Adrian and Mc Donald, Malcolm, (1996). **Marketing Planning For Services**. Butterworth Heinemann Ltd.

Spiller, Lisa and Baier, Martin (2010) **Contemporary Direct & Interactive Marketing**. Second Edition;Prentice-Hall International,Inc.

Turly, L.W. and Kelley, S.W.(1997)." A Comparison of Advertising Content: Business to Business Versus Consumer Services" **The Journal of Advertising**, Vol: 26, No:4, Winter.

Wright,Lauren K. and Lovelock,Christopher,H. (1999) **Principles of Service Marketing and Management**.prentice Hall.

Zeithaml,Valarie.Bitner,Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**.Second Edition; Mc Graw- Hill.

التمارين

1- ناقش باختصار أنواع الاتصالات التسويقية في النموذج المقترح للاتصالات التسويقية المتكاملة الخاص بالخدمات.

2- تتم الاتصالات التسويقية المتكاملة بين:

A. الشركة والعملاء

B. الشركة والموظفين

C. موظفي الشركة وعملائها

D. كل الأطراف السابقة

الإجابة الصحيحة: كل الأطراف السابقة

3- ليس من مزايا العلاقات العامة

A. منخفضة التكلفة

B. محددة الجمهور

C. سهلة التصديق

D. لاشيء مما سبق

الإجابة الصحيحة: لاشيء مما سبق

الوحدة التعليمية الثامنة

توزيع الخدمات

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- وظيفة التوزيع في الشركات الخدمية.
- وظائف قنوات التوزيع.
- أهداف التوزيع.
- قرارات توقيت وموقع الخدمة.
- أنواع وسطاء الخدمة.
- بدائل استراتيجيات التوزيع.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

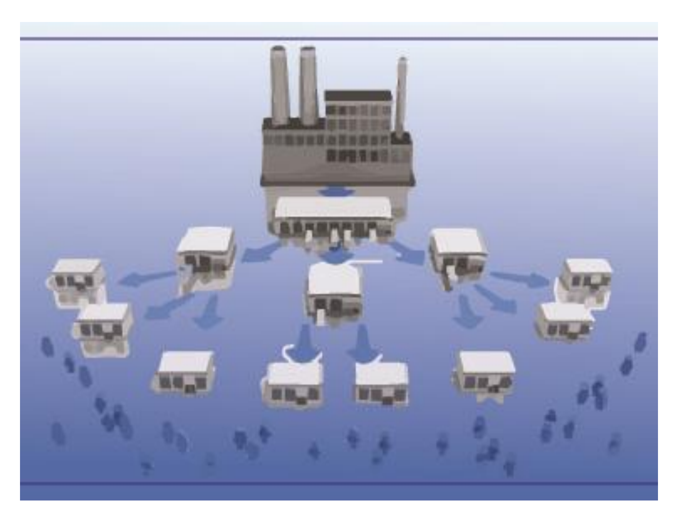
بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يوصف وظيفة التوزيع كإحدى أدوات المزيج التسويقي في الخدمات.
2. يحدد عدد مستويات القناة التوزيعية.
3. يحدد وظائف قناة التوزيع.
4. يعرف أهداف التوزيع في المؤسسات الخدمية.
5. يميز بين القرارات الخاصة بموقع الخدمة.
6. يصنف أنواع وسطاء الخدمة.
7. يصنف بدائل استراتيجيات التوزيع.

الكلمات المفتاحية:

الامتياز (Franchise) – وكلاء الخدمة (Service Agents) – استراتيجية الموقع المتعدد (Multi–Site Strategy) – استراتيجية الخدمة المتعددة (Multi Services Strategy) – استراتيجية الشرائح المتعددة (Multi Segments Strategy) – الاستراتيجيات الهجينة أو المتعددة (Hybrid Strategy).

مقدمة:



تقوم قناة التوزيع في العادة بتحريك أو نقل السلع والخدمات من أماكن إنتاجها وتوفيرها للمستفيد في الزمان والمكان المناسبين، وفي حين نجد أن أنواعاً من الخدمات قد لا تتضمن أي عضو في قناة التوزيع فهي تقدَّم مباشرة من مقدم الخدمة إلى المستفيد فإن هناك أنواعاً من الخدمات تقدَّم عبر وسطاء، وغالباً ما يعمل هذا الوسيط بمثابة منتج مشارك في عملية إنتاج الخدمة.

سنستعرض في هذا الفصل تعريف وظيفة التوزيع وأهميتَها ووظائف التوزيع وأهدافه، وما هي أهم القرارات المتعلقة بإدارة قناة التوزيع وأنواع الوسطاء، ثم نستعرض البدائل المتاحة أمام الشركات الخدمية لاختيار استراتيجيات التوزيع المناسبة.

أولاً: وظيفة التوزيع في الشركات الخدمية

تؤمن أنظمة التوزيع عملية التدفق المطرد للزبائن، وبالتالي فإن الإدارة الجيدة لنظم التوزيع بإمكانها أن تصبح العامل الفاصل بين مجرد بقاء المنظمة في السوق أو قيادتها للسوق، وبناءً على ذلك بدأت العديد من منظمات الخدمات في تطبيق المنافذ التوزيعية الملائمة مثل فندق الريتز كارلتون الذي استعان بالعديد من مكاتب السفر والسياحة لبيع خدماته إلى المستهلكين، وبسبب البيئة التنافسية الشديدة في عالم الأعمال وانتشار الإنترنت وتقنيات التوزيع الإلكترونية كان لا بد للمنشآت الخدمية من مواكبة ذلك وابتكار الطرق التي تؤمن عملية الدخول إلى الأسواق، والتي أجبرت الشركات أحياناً على التعاقد مع شركاء أجانب للقيام ببيع خدماتها وتوزيعها.



يمكن تعريف قنوات التوزيع (العلاق، ص 387) بأنها "مجموعة من المنظمات المستقلة التي تكون معنية بعملية إيصال السلع والخدمات إلى المستفيد النهائي".

تتصف قناة التوزيع المباشرة بغياب الوسطاء بين منتج الخدمة والعميل مثل خدمات المحامين الذين ليس لديهم مكاتب في مدن عدة أو ممثلين عنهم بل مكتب واحد في مدينة ما، بينما تتصف قناة التوزيع غير المباشر بوجود واحد أو أكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة والعميل.



تشتمل عمليات الخدمة على أربعة عناصر رئيسية هي: المعلومات والحجز والدفع والاستهلاك، وباستطاعة مقدم الخدمة الاستعانة بالوسطاء للقيام بواحدة أو أكثر من هذه العمليات، فمثلاً نجد أن شركات الطيران تستعين بوكلاء السفر لإتمام عملية الحجوزات وبيع التذاكر.

1-عدد مستويات القناة:

يمكن التمييز عادةً بين مجموعة من المستويات في القناة التوزيعية ومدى طول قناة التوزيع التي تفصل بين منتج الخدمة والمستفيد منها على أساس عدم وجود وسيط أو وجود وسيط فأكثر، وهنا نميز بين أربعة مستويات هي:

أ- القناة رقم واحد: وتسمى القناة المباشرة حيث لا يوجد أي وسيط بين مقدم الخدمة والمستفيد منها مثل الجامعات التي ليس لديها



أي وسطاء أو مكاتب تمثلها للتعامل مع الزبائن الحاليين أو المحتملين.

ب-القناة رقم اثنين: وتحتوي على مستوى واحد، غالباً ما ندعوه تاجر التجزئة ويقوم بدور الوسيط بين المنتج والمستخدم النهائي.



ت-القناة رقم ثلاثة: وتحتوي على مستويين هما تاجر الجملة وتاجر التجزئة، ويكون وجودها شائعاً غالباً في السلع الاستهلاكية.



ث-القناة رقم أربعة: وتحتوي على ثلاثة مستويات حيث يقوم الوكيل بشراء كميات من تاجر الجملة ثم بيعها إلى شركات صغيرة لا



علاقة لها بتاجر الجملة، وغالباً ما تنخفض الرقابة على المنتجات كلما زاد طول قناة التوزيع.

2- الصراع في القناة:

ينشأ الصراع في قنوات التوزيع بسبب رغبة أفراد أو أعضاء القناة في العمل بشكل منفرد لتحقيق أهدافهم الخاصة بأسرع وقت ممكن، وهذا ينتج عنه عدم اتفاق قد يصل إلى مرحلة الصراع الذي يأخذ أحد الأشكال التالية:

أ- الصراع الأفقي: ويحدث بين منظمتين على المستوى نفسه ضمن القناة التوزيعية، فعلى سبيل المثال إذا كان أحد فروع البنك العربي يعاني من انخفاض مستوى خدمة العملاء فإن هذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة وصورة البنك الرئيسي والفروع التي تحمل اسم البنك نفسه وعلامته التجارية، ونلاحظ أن هذا النوع من الصراع يكون شائعاً بين المنظمات التي تحمل الامتياز ذاته.

ب- الصراع العمودي: يحدث هذا الصراع بين مستويات مختلفة في القناة التوزيعية نفسها، فعلى سبيل المثال اتفقت شركتا K-Mart و Little caesar's اللتان تعملان في مجال الضيافة في الولايات المتحدة الأمريكية على التعاون والتنسيق في مجالات التوزيع والتدريب والترويج، وحقق لهما هذا التعاون أو التحالف نتائج إيجابية في السوق الأمريكية لكن سرعان ما نشأ صراع بينهما ناجم عن رغبة كل طرف في الحصول على حصة سوقية أكبر ليس في الولايات المتحدة فقط بل خارجها أيضاً.

نلاحظ أنه ضمن الشركة الواحدة هناك دور كبير للهيكل التنظيمي الرسمي في تحديد المهام والأدوار وحل الصراعات الناشئة، ولكن ضمن قناة التوزيع هناك ضعف في عمليات الإدارة والتنظيم والطرق الخاصة بإدارة الصراعات بين أعضاء القناة وطرق حلها.

3- قرارات إدارة القناة:

تأسيساً على ما تقدم فالمنشأة التي حللت البدائل واختارت البديل الأمثل يتوجب عليها إدارة وتنفيذ القناة المختارة لتحقيق الأهداف التي ترغب في الوصول إليها، ولذلك فالعمل مع أعضاء القناة على شكل فريق عمل يصبح أمراً ضرورياً لخلق حالة عالية من الرضا لدى المستفيد من الخدمة، ويتم هذا من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. اختيار أعضاء أكفاء وذوي خبرة.
2. تحفيز أعضاء القناة بشكل دوري.

3. التقييم الدوري لأعضاء القناة للوقوف على مستوى أدائهم وكفاءتهم.
4. تعديل الاتفاقيات الخاصة بالقناة عند ظهور ظروف جديدة في السوق في مجالات التوزيع أو المنافسة أو أنماط الشراء، وهذه النقطة تستوجب أحياناً إما إضافة أو حذف أعضاء من القناة بشكل فردي، وإما إضافة أو حذف قنوات سوقية متخصصة أو تطوير شامل للبيع في جميع الأسواق.

ثانياً: وظائف قنوات التوزيع

تقوم قناة التوزيع بتحريك أو نقل السلع والخدمات من أماكن إنتاجها وتوفيرها للمستفيد في الزمان والمكان المناسبين، ونوجز وظائف قناة التوزيع بما يلي:

1- توفير المعلومات: القيام بأبحاث السوق وجمع المعلومات حول البيئة التسويقية.
2- الترويج: القيام بالحملات الاتصالية والترويجية بهدف إقناع المستهلكين بالمنتجات.
3- الاتصال: القيام بالاتصالات المباشرة مع المستهلكين المحتملين.
4- الملاءمة والمطابقة: عن طريق القيام بنشاطات الإنتاج والتصنيف والتجميع.
5- التفاوض: في قضايا السعر والنقل ووقت التسليم والمواصفات الخاصة بالمنتجات.
6- التوزيع المادي: الذي يتضمن نقل وتخزين السلع.
7- التمويل: وهي المبالغ التي يتم صرفها والمتعلقة بتغطية التكاليف الخاصة بأعمال التوزيع.
8- تحمل المخاطرة: حيث يأخذ الوسيط على عاتقه المخاطر المالية الناجمة عن عدم قدرته على القيام ببيع المخزون وفق هامش الربح المتفق عليه.

ويمكننا القول إن الوظائف الخمس الأولى أعلاه تساعد في إتمام الصفقة، أما الثلاث الأخيرة فتساعد في إنجازها على نحو كامل.

إن جميع الوظائف السابقة تشترك في ثلاثة أشياء:



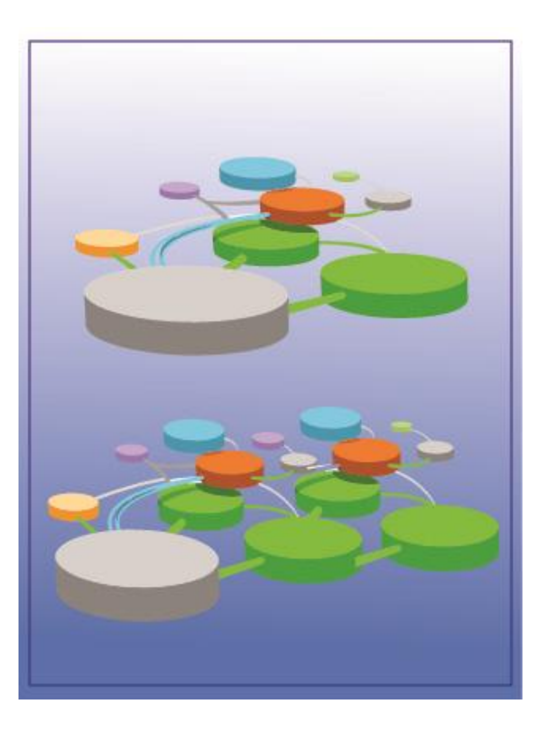
- استخدام الموارد على أساس تراكم الخبرات: حيث يتميز الوسيط بالتخصص مما يمكنه من تأدية الوظائف بسرعة ومرونة أكبر.
- التناوب بين أعضاء القناة: مما يؤدي إلى خفض التكاليف.
- الحفاظ على تكلفة منخفضة: حيث يتطلب من أعضاء قناة التوزيع القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية.

نلاحظ على سبيل المثال أن الكثير من شركات الطيران تشجع مسافريها على القيام بعمليات الحجز بواسطة مكاتب السياحة والسفر؛ لأن مكاتب السياحة تقدم العديد من الخدمات للمسافرين مثل الرد على الاستفسارات، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية بخصوص المواعيد، ومطار الوصول، وإصدار بطاقة السفر وتحصيل قيمتها، وتغيير موعد السفر، وإصدار تذكرة بالموعد الجديد، أضف إلى ذلك أن مكان مكتب السفر يكون قريباً إلى حد ما من المسافر، وبإمكانه حل المشكلات الطارئة كتأمين الحجوزات يوم السفر.

ثالثاً: أهداف التوزيع

لا بد عند الحديث عن أهداف التوزيع أن نبحث في ثلاث قضايا هي:

1- التغطية السوقية:



يجب تحديد مستوى التغطية المراد تحقيقه، فمثلاً إذا رغبت الشركة الخدمية في مستوى كبير من التغطية والانتشار، فلا بد من أنها ستحتاج إلى عدد كبير من منافذ توزيع الخدمة، أما إذا كانت ستكتفي بانتشار وتغطية محدودين فإن عدد منافذ الخدمة قد يكون محصوراً بمنفذ واحد أو عدد محدود جداً من المنافذ، وهذا يرتبط إلى حد كبير بطبيعة الخدمة المقدمة، فالخدمات المطلوب توفرها قرب العملاء يتم التزود بها بصورة دورية، ومن الضروري سهولة الوصول إلى منفذ الخدمة التي تتطلب توزيعاً مكثفاً أو انتشاراً أوسع أو أكبر لمنافذ بيعها.

2- من يذهب إلى الآخر؟

تلعب طبيعة ومستوى الاتصال والتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة دوراً كبيراً في التوزيع حيث لدينا ثلاثة خيارات:



أ- ينتقل العميل إلى موقع مقدم الخدمة للحصول على الخدمة: مثل البنوك، وهنا لا بد من مراعاة توزع جغرافي لمنافذ البيع مناسب وقريب إلى العملاء إلى حد ما بحيث نضمن أن

التكلفة الأولية لعملية وصول العميل إلى مقدم الخدمة مقبولة بالنسبة إلى العميل.



ب-ينتقل مقدم الخدمة إلى مكان وجود العميل ليزوده بالخدمة: وقد تكون الخدمة هنا موجهة إلى العملاء أنفسهم كخدمات إيصال الطعام، أو الخدمات الطبية التي يقدمها بعض الأطباء في منازل المرضى، أو موجهة إلى ممتلكات العميل كخدمات صيانة المباني أو تنسيق الحدائق، وهنا قد يُضطر مقدم الخدمة إلى قطع مسافات كبيرة للوصول إلى العميل وتزويده بالخدمة.



ت-الخدمات المقدمة عن بعد من دون اتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة: مثل خدمات مراكز المكالمات ووسائل الاتصال الهاتفية التي تقدم خدمة الفاكس والهاتف، فمن خلالها يمكن لمقدم الخدمة الاتصال بملايين العملاء دون أي عملية اتصال شخصي بينهم.

3- احتمالات الحجز:

كلما زادت مركزية التوزيع زاد مقدار الوقت والجهد الذي يبذله العميل من أجل الحصول على الخدمة وخصوصاً عندما لا تكون الخدمة المطلوبة قريبة منه، وعند افتراض وجود طلب محدد ومعروف فإن وجود احتمالية درجة عالية من التغطية في التوزيع قد تجعل عملية تسهيلات الحجز غير ضرورية وأحياناً وهمية، وعندما تعرض التكنولوجيا فرصة لإمكانية تنفيذ الأعمال في أوقات أخرى غير أوقات الساعات العادية فإن الأنظمة التقليدية التي كانت تستهلك هذا الوقت تصبح غير ضرورية، فالبنوك الإلكترونية التي تمكّن العميل من القيام بكل الإجراءات من حاسوبه الشخصي لا تتطلب وجوداً مادياً

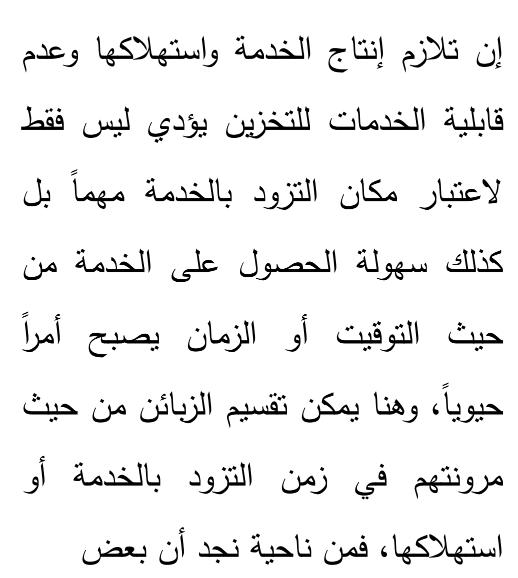
لموظف البنك خلال التفاعل، كما أن العملاء الصناعيين والتجار والعملاء الأفراد يستطيعون الاتصال بحاسوب البنك وقتما يشاؤون، فتكنولوجيا المعلومات تؤثر بصورة متزايدة على هذا النوع من توصيل الخدمة، مثل جميع محال التجزئة التي تبيع مختلف أنواع الخدمات والسلع على شبكة الإنترنت.

رابعاً: قرارات توقيت وموقع الخدمة

تُعد القرارات الخاصة بمكان تقديم الخدمة وتوقيتها أمراً حيوياً في الخدمات، وتزداد أهمية هذه القرارات إذا علمنا أن الكثير من الخدمات يتطلب من العميل أن يشارك في عملية إنتاج الخدمة مما يحتم على المنشأة الخدمية أن تتخذ هذه القرارات في ضوء احتياجات الزبائن، كما تواجه المنشأة الخدمية تحدياً يتمثل في التوفيق بين رغبتها في مركزية إنتاج الخدمة لخفض التكلفة ورغبة العملاء في أن تتوافر الخدمة في الزمان والمكان المناسبَيْن لهم على عكس السلع الملموسة حيث لا يواجه منتجوها هذا التحدي بسبب القدرة على تخزينها.



1– قرارات التوقيت:





إن تلازم إنتاج الخدمة واستهلاكها وعدم قابلية الخدمات للتخزين يؤدي ليس فقط لاعتبار مكان التزود بالخدمة مهماً بل كذلك سهولة الحصول على الخدمة من حيث التوقيت أو الزمان يصبح أمراً حيوياً، وهنا يمكن تقسيم الزبائن من حيث مرونتهم في زمن التزود بالخدمة أو استهلاكها، فمن ناحية نجد أن بعض القطاعات بالنسبة لبعض الخدمات قد تكون مستعدة للانتظار حتى زمن معين للحصول على الخدمة مثل الجماهير المعجبة بفرقة موسيقية ربما تشتري تذاكر للحفل أياً كان التوقيت والتاريخ الذي ستتم فيه الحفلة.



وفي حالات أخرى فإنه لا يمكن أن يتم شراء الخدمة إلا إذا توفرت حالاً، وكما المكان فإن الزمان من الممكن أن يمنح الشركة الخدمية ميزة تنافسية في السوق، فمثلاً أوائل البنوك التي مددت ساعات الدوام إلى ما بعد الثالثة ظهراً أو تلك التي تفتح أيام العطل كسبت ميزة تنافسية على مثيلاتها في السوق.

2- قرارات الموقع:

نلاحظ عموماً أن كلاً من درجة مرونة الإنتاج ودرجة مرونة الاستهلاك تتحكمان إلى حد كبير في قرارات الموقع بالنسبة إلى الكثير من الخدمات، والمقصود بكل منهما:

أ- درجة مرونة إنتاج الخدمة:

يكون الإنتاج في بعض الخدمات غير مرن على الإطلاق حيث يكون عرض الخدمة في مكان واحد نسبياً وغير قابل للنقل، مثل الأماكن التاريخية المخصصة لجذب السياح، فهذه المواقع التاريخية المتعلقة بالسياحة لا يمكن نقلها على الإطلاق إلى أماكن قريبة للمستفيدين من الخدمة، كذلك الحال بالنسبة إلى خدمات التصوير الطبقي المحوري وإن كانت تنتشر في أماكن أكثر نسبياً من المواقع الأثرية إلا أنها تتمتع بمرونة قليلة لأنها معدات غالية ومن الصعب نقلها، في حين نرى أن هناك بعض الخدمات التي تتمتع بدرجة من المرونة في إنتاجها مثل خدمات صيانة المباني.

ب- درجة مرونة الاستهلاك:

تنشأ عدم مرونة الاستهلاك لأسباب كثيرة منها:

- عندما تستهدف الخدمات ممتلكات الزبون فإن هذه الممتلكات غالباً ما تكون ثابتة، ويتطلب إنتاج الخدمة أن يتوجه مقدم الخدمة إلى موقع المستفيد للقيام بالخدمة مثل تصليح المباني وصيانتها أو أعمال السباكة.
- عندما تستهدف الخدمات بعض الزبائن ذوي الحالات الخاصة وغير القادرين على الانتقال إلى أماكن إنتاج الخدمة وتقديمها كالمرضى المعوقين الذين يحتاجون إلى خدمات رعاية صحية في أماكن وجودهم.
- عندما يكون هناك بدائل كثيرة لمقدم الخدمة مما يزيد من التنافسية ويجعل الزبائن غير راغبين في الانتقال إلى مكان محدد لتقديم الخدمة للحصول عليها طالما هناك خيارات كثيرة بعضها قد يكون أقرب إليهم.
- درجة التخصص في الخدمة قد تعطي مرونة في الاستهلاك أكبر من الخدمات الاعتيادية التي يحتاج الزبون إليها، مثلاً درجة مرونة استهلاك خدمات السياحة إلى الأماكن التاريخية أكبر بكثير من خدمات المستشفيات.

في الحقيقة تتأثر قرارات الموقع إلى حد كبير بالشريحة المستهدفة والسعر ومستوى الجودة المطلوب إيصال الخدمة به إلى العميل والزمن والتكلفة.

ومن الممكن لاتخاذ قرارات الموقع بطريقة أفضل أن تعتمد المنشآت الخدمية على تقسيم السوق إلى قطاعات من المستهلكين ذوي الحاجات والخصائص المتشابهة كالآتي:

أ- تقسيم السوق إلى فئات وشرائح بحسب العمر أو السن، فبالنسبة للكثير من العملاء الكبار في السن يكون توفير بعض الخدمات منزلياً بمثابة ميزة كبيرة لعدم رغبة هذه الفئة في الخروج من المنزل، بينما بالنسبة إلى فئات الشباب فإن الخروج من المنزل للحصول على الخدمة قد يكون جذاباً، وتكون هنا المفاضلة مثلاً بين الذهاب إلى السينما أو الحصول على خدمات تأجير الأفلام.

ب- تقسيم السوق بحسب الدخل حيث يرغب العملاء في التزود بالخدمة أو الحصول عليها في المكان والزمان اللذين يرونهما مناسبين مقابل دفع سعر أعلى كخدمات توصيل الطعام إلى المنازل.

ت- تقسيم السوق بناءً على نفسية ونمط حياة الزبائن حيث نجد البعض مستعد للسفر إلى أماكن بعيدة أو قطع مسافات كبيرة للحصول على الخدمة.

ث- تقسيم السوق بناءً على الفائدة المرجوة من الخدمة أو الهدف منها، فمثلاً نجد بعض الزبائن مستعدون لقطع مسافات بعيدة للعشاء في مطعم احتفالاً بمناسبة معينة، في حين يتوجهون إلى مطعم قريب عندما يكون الهدف غداء عمل.

يفترض أو يرغب الزبائن عند تكرار شراء الخدمة في أن يكون مكان التزود بها ليس بعيداً، كما أنه في قطاعات الأعمال يكون التوضع في مكان قريب للمستفيدين من الخدمات مؤثراً بصورة كبيرة على تكاليف تشغيل الزبون مثل خدمات صيانة الحواسب.

قبل اتخاذ القرارات بشأن تحديد منافذ بيع الخدمة يجب أن نحدد أهداف تصميم وتحديد عدد منافذ البيع في ضوء الحصة السوقية، وعدد ونوع الزبائن المستهدفين من الخدمة، وذلك له علاقة مباشرة ووثيقة بالمكانة الذهنية للشركة الخدمية وموقعها في أذهان العملاء، ولا بد من الانتباه إلى أن إحداث منافذ البيع للخدمة ذات عدد قليل سوف يترتب عليه بذل جهود ترويجية كبيرة لإعلام الزبائن بأماكن توافر الخدمة،

وقد يكون المعيار أو الهدف مثلاً من التوزيع أن يوجد فرع للفندق في كل المدن الرئيسية التي يزيد عدد سكانها عن نصف مليون نسمة.

غالباً ما يبدأ التحليل اللازم لاتخاذ قرارات الموقع بتحليل عميق عن نوعية الزبائن المستهدفين، ومن ثم البحث عن المناطق الجغرافية السكانية التي تتطابق مع نوعية السوق المستهدف من الخدمة، فمثلاً لو كان هناك شركة خدمات مالية تقدم قروض رهن للمنازل لفئة كبار السن وتسعى إلى إحداث فروع أو منافذ لها لتقدم خدماتها للزبائن نلاحظ أن بإمكانها الاعتماد على معايير عدة منها: وسطي قيمة المنزل، ونسبة السكان كبار السن، ونسبة السكان المالكين الشاغلين للسكن.

ومع اتساع نطاق عمل الشركة وزيادة نموها تصبح القرارات المتعلقة بمواقع وعدد منافذ بيع الخدمة أكثر تعقيداً، ويتطلب الأمر من الشركة أن تواظب على تقييم الأداء للمنافذ الحالية القائمة، وبناءً عليها يمكن التنبؤ بأداء أو مدى نجاح المنافذ المزمع إنشاؤها.

3- تقليل الاعتماد على الموقع:

يمكن حل مشكلة تلازم الإنتاج والاستهلاك في الخدمات في بعض الأحيان عن طريق محاولة فصلهما، أي تصميم الخدمة بحيث يتم إنتاجها في أكفأ مكان، ويتم استهلاكها في أكثر المواقع حاجة إليها، ويمكن التعرف إلى طرق عدة يمكن من خلالها نقل الإنتاج من نقطة الاستهلاك أو مكان الاستهلاك ومنها:

أ- استخدام الاتصالات اللاسلكية لتسهيل إنتاج العنصر الأساسي للخدمة وتوفيرها في أي نقطة يختارها الزبون، وقواعد بيانات المعلومات التي تستخدمها منشآت



الأعمال والمعلومات الهاتفية المسجلة والمستعملة من المستهلكين تناسب هذه الفئة، مثلاً نلاحظ أن لمعظم البنوك أنظمة تسمح للزبائن سواء المنشآت أم الأفراد بتلقي البيانات الصوتية وإجراء تحويل الأموال من حساب إلى آخر، وتلقّي وإعطاء التعليمات عبر الهاتف أو الحاسب، ومما لا شك فيه أن مثل هذه الأنظمة تسمح للبنوك وغيرها من الشركات بإنتاج الخدمة على مدار الـ 24 ساعة من أي قاعدة مركزية فعالة، وتتيح للزبون استهلاك الخدمة في أي وقت وأي مكان يشاء.

ب-استخدام خدمات البريد العادي بطريقة استخدام الاتصالات اللاسلكية نفسها لتوفير بعض الخدمات غير الملموسة خصوصاً مع ازدياد



الاعتماد على قواعد البيانات واستخدام استراتيجيات التسويق المباشر، مثل شركات التأمين التي تجهز الخدمة عن بعد في مكاتب الشركة، ومن ثم تؤمن التغطية التأمينية للمستهلكين في منازلهم.

ت-بطاقات الائتمان التي تسمح بتقديم الخدمة في المكان والزمان اللذين يرغبهما المستهلك، وتلعب بمثابة دور الوكيل عن الشركة التي تقدم القرض قصير الأجل للزبون، فلا تشارك



هنا الشركة المالية المقدمة للخدمة في إنتاج الخدمة إلا عبر البطاقة.

ث-الإنترنت حيث أصبح لها وظيفة اتصال وتوزيع، وقد غيرت من أنماط الاتصال والتوزيع بصورة جذرية إذ أصبحت الشركات الخدمية تقوم بالاتصال مع زبائنها الحاليين والمرتقبين بسهولة وفي

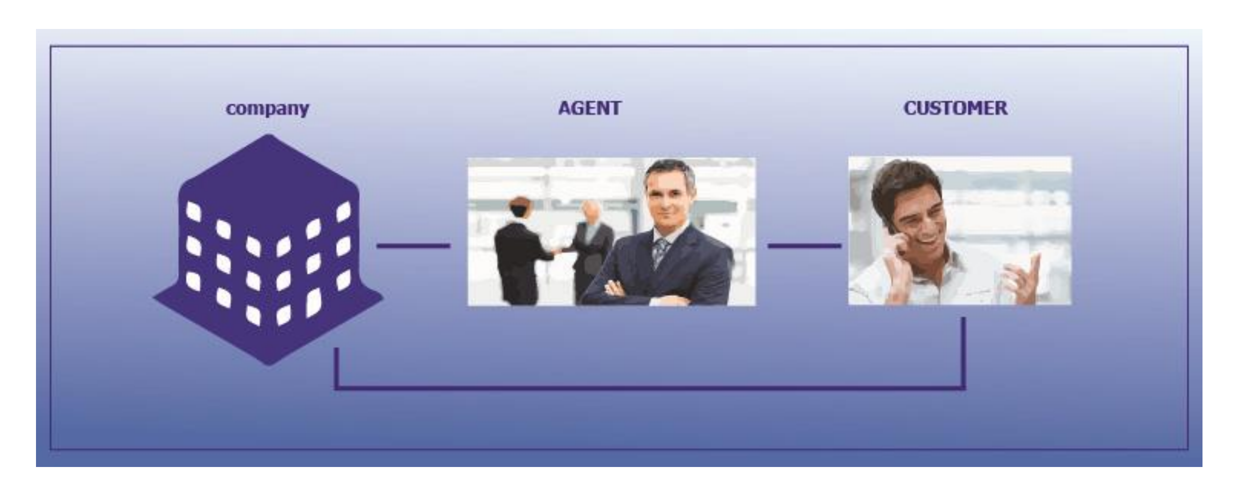


أي زمان ومكان طالما يكون العميل راغباً وقادراً على استخدام حاسبه الشخصي، مما وفر على الشركات الخدمية الاعتماد على الوكلاء والسماسرة حيث نرى اليوم كماً هائلاً من الخدمات المعروضة للبيع والاستهلاك على الإنترنت، ومنها خدمات الاستفسار والحجز لتذاكر الطيران التي توفرها شركات الطيران حول العالم على مواقعها على الإنترنت.

خامساً: أنواع وسطاء الخدمة

يأخذ وسطاء الخدمة أشكالاً عدة من حيث الحجم والهيكل والوضع القانوني والعلاقة بالشركة الخدمية، وبسبب هذا التعقيد تصبح عملية تصنيف الوسطاء مربكة إلى حد ما، وعموماً يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الوسطاء:

1- وكلاء الخدمة (Service Agents):



يعمل الوكيل نيابةً عن الشركة الأصلية، ويتمتع بسلطة إنشاء علاقة قانونية بين الزبون والشركة الخدمية كما لو كانت قائمة بينهما مباشرةً من دون وسيط، وتكون الشركات مسؤولة تماماً عن أفعال وكلائها الذين غالباً ما ينجزون المهام الموكلة إليهم من الشركة الخدمية مقابل أجر ثابت أو مقابل حسم عمولة للوكيل قبل توريد المبالغ إلى الشركة الخدمية.

ويقدم الوكيل منافع كثيرة للشركة الخدمية نذكر منها:

أ- تقليل المتطلبات الرأسمالية اللازمة لإنشاء سلسلة من منافذ التوزيع مما يسمح بإعادة استثمار هذه الأموال في إنتاج حيوي للخدمة.

ب- يوفر الوكيل خيارات متعددة للمستهلكين في نقطة أو مكان إنتاج الخدمة حيث يصعب على الشركات الخدمية توفير خدماتها وخدمات المنافسين في منافذ بيعها لزيادة الخيارات أمام مستهلكي الخدمة، وفي كثير من الأحيان لا يمكن ذلك أو أن القوانين لا تسمح بذلك، كما في حال الكثير من شركات الخدمات المالية، ونلاحظ أن وكلاء السفر يكون لديهم خيارات أكثر للزبائن لاختيار الرحلات الأكثر ملاءمةً لهم في المواعيد أو الأسعار.

ت- يتوفر لوكلاء الخدمة الخبرة والفهم للسوق وسلوك المشترين فيه، وبالتالي يلعبون دوراً داعماً للشركة الخدمية خصوصاً عندما تكون تلك الشركة تدخل السوق لأول مرة، وتعاني من نقص المعرفة والخبرة به.

ث- يساعد وكلاء الخدمة الشركات الخدمية على الدخول إلى الدول أو الأسواق التي لا تسمح قوانينها للشركة الخدمية أن تتعامل مباشرة مع الجمهور.

ج- يلزم في بعض الحالات الخاصة توفر مهارة معينة لدى الشركة الخدمية، وقد يكون توفيرها داخلياً مكلفاً فتستعيض الشركة الخدمية عن ذلك بوكيل لتوفير التكلفة، كالبنوك التي تبيع أسهمها في البورصة من خلال سماسرة مختصين.

2- منافذ بيع التجزئة:





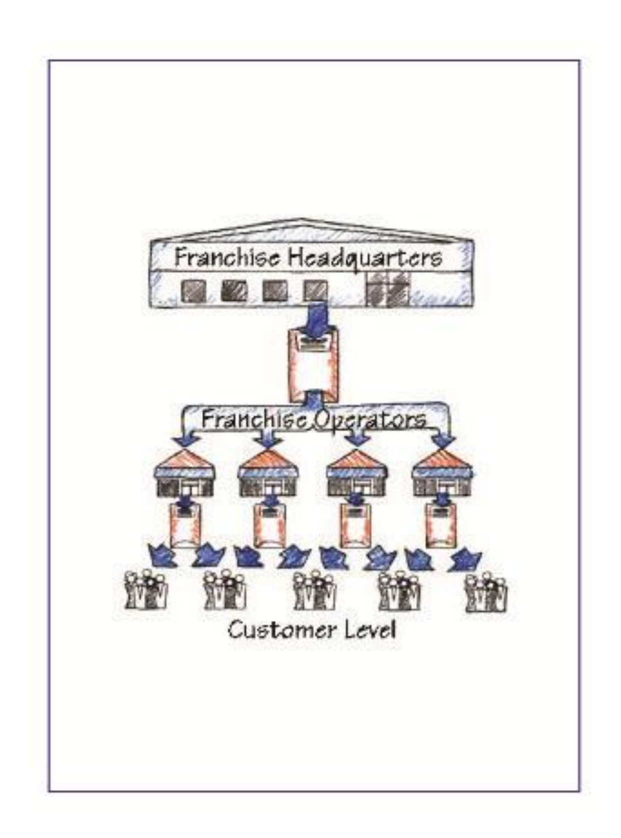
تشكل فكرة بائع التجزئة في قطاع الخدمات مشكلات مفاهيمية، حيث إن بائع التجزئة في الخدمات ليس بإمكانه الاحتفاظ بمستوى معين من المخزون، وهي وظيفة جد مهمة يقوم بها بائع التجزئة في حالة السلع المادية الملموسة، والتمييز بين بائع تجزئة أو وكيل أو حامل امتياز قد يكون صعباً، وبصورة عامة فإن بائع التجزئة يعمل بصورة لا تنشأ معها أي علاقة قانونية بين الشركة المقدمة للخدمة والعميل أو الزبون، حيث تكون علاقة الزبون فقط مع بائع التجزئة، ويوجد العديد من الخدمات التي تمر عبر بائع التجزئة، وغالباً ما تكون السلع جزءاً بارزاً من هذه الخدمات، مثلاً تبيع الكثير من شركات تحميض الأفلام خدماتها بواسطة بائعي التجزئة من الكيميائيين باسم ماركة الكيميائي الذي يأخذ هامشاً من الربح، وفي بعض الأحيان نجد أن بائعي التجزئة للخدمات يقومون بوظيفة بائع تجزئة السلع التقليدية في تحمل المخاطرة.

3- بائعو الجملة:



تنطبق المشكلات المفاهيمية نفسها السالفة الذكر على بائعي الجملة، فبالنسبة للخدمات فإن التسمية تُفهم على أنها تعبر عن شراء وسيط ملكية حجم كبير من عمليات الخدمة، ثم يقوم بتجزئتها إلى وحدات صغيرة ليتم تداولها عبر بائعي التجزئة أو وسطاء آخرين، فوكالات حجز الفنادق التي تشتري مجموعات كبيرة من السكن الفندقي تكسب هامش ربح عالياً من الشراء بكميات كبيرة وأسعار مخفضة، ومن ثم ترفع السعر مع تجزئة الحجز إلى وحدات صغيرة لبيعها إلى بائعي التجزئة أو الوكلاء، ومن الصعب أحياناً التمييز بين بائع الجملة والوكيل حيث نلاحظ أنه قد يكون لبائع الجملة الحق في إرجاع السكن غير المباع إلى الفندق، وقد يضيف إلى تعاملاته مع الزبائن بأن التعامل خاضع أو محكوم بالشروط المحددة من الشركة الخدمية.

4- الامتياز Franchise:



يمكن للشركة الخدمية منح التراخيص أو الامتيازات إلى طرف معين لاستخدام الاسم التجاري للشركة وعلامتها التجارية، فالامتياز هو علاقة بين طرف مانح للامتياز - يقوم بأعمال تطوير الخدمة ويراقب التزام الطرف الآخر بتقديمها وفقاً لمعايير ومقاييس يحددها مانح الامتياز - مع طرف ثانٍ يُسمى حامل الامتياز الذي يصبح لديه الحق بموجب التعاقد بين الطرفين بأن يقوم بتقديم خدمة مانح الامتياز مقابل عوائد مالية ومع تحمل جزء من المخاطرة المالية، وتشمل اتفاقيات الامتياز نمطاً واسعاً من الخدمات بدءاً من تأجير السيارات

وصولاً إلى الوجبات السريعة، وخدمات البيطرة والفنادق، ومن أكبر عشر عمليات امتياز في العالم نلاحظ أن جزءاً منها هي أنشطة خدمية مثل تأجير السيارات وخدمات المطاعم، كما أن هناك الكثير من اتفاقيات الامتياز المعمول بها في القطاع العام، وغالباً ما تشمل اتفاقيات الامتياز البنود التالية:

أ- يتم تحديد طبيعة الخدمة التي سيقدمها حامل الامتياز حيث من الممكن أن يكون الامتياز محصوراً بجوانب محددة من الخدمة، مثلاً امتياز لصيانة السيارات يمكن أن يشمل جوانب محددة من الخدمة مثل تبديل المكابح أو معايرة المحرك.

ب- يتم تحديد المكان أو المنطقة التي من حق حامل الامتياز تقديم الخدمة فيها.

ت- يتم تحديد مدة عقد الامتياز، وفي الغالب تكون نافذة من خمس إلى عشر سنوات، وقابلة للتجديد.

ث- يقوم حامل الامتياز عادةً بشراء الامتياز مقابل مبلغ مالي محدد مع وجود دفعات مالية متفق عليها يتم تسديدها مستقبلاً، وغالباً ما يتم دفع مبالغ طائلة مقابل الحصول على حقوق امتياز لعلامات تجارية مشهورة، وتنخفض هذه المبالغ كلما كان مانح الامتياز أقل شهرةً، ومع انخفاض هذه المبالغ ترتفع نسب المخاطرة التي قد يتحملها حامل الامتياز نتيجة اعتماده على شركة أو علامة تجارية جديدة أو غير معروفة نسبياً.

ج- يوافق حامل الامتياز على اتباع تعليمات مانح الامتياز بشأن طريقة تقديم الخدمة، ويطلب منه تقاضي أجر معين وفقاً لسلم متفق عليه للأسعار، والمحافظة على مستوى من الموثوقية والأداء.

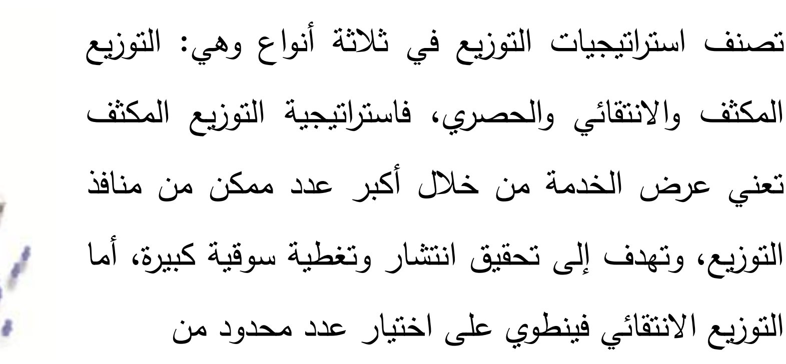
ح- يوافق حامل الامتياز غالباً على عدم التصرف كوسيط لأي شركة خدمية أخرى، ويجب أن تُبرز منافذ بيع الخدمة لحامل الامتياز الولاء الكامل للشركة صاحبة أو مانحة الامتياز، كما لو أن هذه المنافذ مملوكة لها، فمثلاً لا يستطيع حامل امتياز لعلامة بيتزا أن يعرض خدمات أخرى مشابهة أو منافسة مثل بيرغر كينغ.

خ- يوافق مانح الامتياز على أن يقدم دعماً ترويجياً لحامل الامتياز، ويهدف مثل هذا الدعم إلى ترسيخ قيم العلامة التجارية ومكانتها لمانح الامتياز في أذهان المستهلكين، مما يقلل من حجم الترويج الذي يجب أن يقوم به حامل الامتياز، وتتطلب اتفاقية الامتياز عادةً نشاطاً ترويجياً معيناً يقوم به حامل الامتياز بعد موافقة وإشراف من مانح الامتياز.

د- يوافق مانح الامتياز عادةً على تقديم مستوى معين من الدعم الإداري والفني لحامل الامتياز.

ذ- تمنح اتفاقيات الامتياز الحق لكلا الطرفين في إلغاء الامتياز، ويعمل حق الإلغاء بمثابة عنصر ضبط لكلا الطرفين في حال مخالفة شروط الامتياز المتفق عليها، كما تعطي اتفاقيات الامتياز في العادة الحق لحامل الامتياز في أن يبيعه، حيث يحرص حاملو الامتياز في تضمين اتفاقيات الامتياز بنداً يخص حقهم ببيع شهرة الامتياز التي طوروها مع الزمن.

سادساً: بدائل استراتيجيات التوزيع



تصنف استراتيجيات التوزيع في ثلاثة أنواع وهي: التوزيع المكثف والانتقائي والحصري، فاستراتيجية التوزيع المكثف تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع، وتهدف إلى تحقيق انتشار وتغطية سوقية كبيرة، أما التوزيع الانتقائي فينطوي على اختيار عدد محدود من



منافذ التوزيع لعرض الخدمة وإيصالها إلى الزبائن، ويتمثل التوزيع الحصري بحصر عرض الخدمة وبيعها في منفذ واحد، وتطبق هذه الاستراتيجيات الثلاث على الخدمات سهلة المنال، وسلع التسوق والسلع الخاصة، وبالنظر إلى الخصائص المميزة للخدمة يمكن أن نتعرف إلى وجود أنواع أخرى من الاستراتيجيات على الشكل التالي:

1- استراتيجية الموقع المتعدد (Multi-Site Strategy):



تتألف أو تتمثل هذه الاستراتيجية في فتح منافذ توزيع عديدة، كتكرار لتجربة نجاح أحد منافذ التوزيع في أكثر من موقع، وغالباً ما يكون أثر العوامل البيئية هنا على الخدمة محدوداً أو قليلاً نسبياً، وتكون الخدمات نمطية، فالترخيص الذي يقدَّم لسلسلة مطاعم ماكدونالدز هو أحد الأمثلة على اتباع هذه الاستراتيجية، وكذلك هناك الكثير من الخدمات الفندقية التي تتبع هذه الاستراتيجية، وتتطلب هذه الاستراتيجية لنجاحها وجود مواقع جيدة وموارد مالية ورقابة عالية على الجودة، ومن

أهم فوائدها قدرتها على تسريع النمو والتوسع وتحقيق المبيعات وسهولة الإدارة.

2- استراتيجية الخدمة المتعددة (Multi Services Strategy):



تنطوي هذه الاستراتيجية على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في منفذ توزيعي واحد مستهدفة شريحة سوقية معينة، وذلك بالاعتماد على الشهرة الحالية للشركة الخدمية وصورة علامتها التجارية في أذهان العملاء، ونلاحظ أن هذه الاستراتيجية تطبَّق في العديد من الخدمات المنزلية، وبالذات مورّدو خدمات الأجهزة الدقيقة الذين يقدمون أنشطة عدة مثل: الابتكار وصيانة البرامج الحالية، وتطوير البرامج الجديدة وتشغيلها، كما تتطلب هذه الاستراتيجية لنجاحها وجود موارد مالية ورقابة عالية على الجودة، والقدرة على إدارة الخدمات المتعددة، ومن أهم فوائدها قدرتها على تسريع النمو في المبيعات، والقدرة على كسب عملاء جدد، وخدمة العملاء الحاليين بصورة أفضل.

3- استراتيجية الشرائح المتعددة (Multi Segments Strategy):

وتعني أن يتم استهداف شرائح سوقية متعددة بخدمة محددة، وعادةً تطبَّق مثل هذه الاستراتيجية في حالات يكون فيها جزء من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة معطلاً، والتكاليف الثابتة لتقديم الخدمة مرتفعة نسبياً، فتتم إعادة هيكلة الطاقة المعطلة واستخدامها في استهداف شرائح سوقية أخرى، ومثال على ذلك متنزه يقدم خدمة الترفيه من موقع واحد إلى مجموعات مختلفة من المستهلكين، وترتبط هذه الاستراتيجية بتكاليف تشغيلية عالية، وتتطلب لنجاحها قدرة على تحديد واستهداف الشرائح الإضافية،

ووجود رقابة عالية على الجودة، ومن أهم فوائدها قدرتها على تسريع النمو في المبيعات واستخدام أفضل للتسهيلات.

4- الاستراتيجيات الهجينة أو المتعددة (Hybrid Strategy):



تتمثل هذه الاستراتيجية في المزج بين اثنتين أو أكثر من الاستراتيجيات السابقة، كأن تقوم شركة خدمية ما بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في عدد كبير من المواقع أو منافذ التوزيع، وبالتالي تكون مزجت بين استراتيجية الموقع المتعدد والخدمة المتعددة، وتتركز الميزة الرئيسية لهذه الاستراتيجية المركبة في زيادة التغطية السوقية لكنها تنطوي على مخاطرة كبيرة تتمثل في احتمال فقدان الشركة الخدمية لهويتها، حيث قد يرسخ في ذهن المستهلكين أن هذه الشركة لا تركز على شيء محدد أو خدمة محددة، وبالتالي يجب على الشركة الموازنة دائماً بين خياري التوسع أو التركيز.

الخلاصة

لوظيفة التوزيع أهمية كبيرة في الشركات الخدمية، ومن أبرز وظائف التوزيع توفير الاتصالات، الترويج، الاتصال وغيرها.

تعد قرارات توقيت وموقع الخدمة من أهم القرارات المتعلقة بإدارة قناة التوزيع.

ومن أبرز أنواع الوسطاء وكلاء الخدمة، وبائعو التجزئة والجملة، والامتياز.

كما توجد العديد من الاستراتيجيات التوزيعية المتاحة أمام الشركات الخدمية مثل استراتيجية الموقع المتعدد واستراتيجية الخدمة المتعددة وغيرها.

المراجع

1. الطائي، حميد، العلاق، بشير، (2009)، تسويق الخدمات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.

Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill.

Palmer, Adrian. (2005) Principles of Service Marketing. Fourth Edition, Mc Graw- Hill.

حالة عملية

قم بجمع معلومات عن شركات الطيران الموجودة في مدينتك وقم بزيارتها، واكتب تقريراً يقارن بين هذه الشركات فيما يتعلق باستراتيجيات التوزيع التي تتبعها، وفيما إذا كانت تعتمد على الاتصال المباشر مع عملائها أم تعتمد على وكلاء، وما هو دور وكلاء هذه الشركات في عملية إنتاج الخدمة وتقديمها إلى المستفيد النهائي منها.

التمارين

أولاً: ناقش الطرق المتاحة أمام الشركات الخدمية والتي يمكن من خلالها نقل الإنتاج من نقطة الاستهلاك أو مكان الاستهلاك.

ثانياً: اختر الإجابة الصحيحة:

1- ليس من وسطاء الخدمة:

A. وكيل الخدمة.
B. منافذ بيع التجزئة.
C. بائعو الجملة.
D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: D. لا شيء مما سبق.

2- أي من العبارات التالية خاطئة بخصوص عدم مرونة الاستهلاك:

A. تنشأ عدم مرونة الاستهلاك عندما تستهدف الخدمات ممتلكات الزبون.
B. تنشأ عدم مرونة الاستهلاك عندما تستهدف الخدمات بعض الزبائن ذوي الحالات الخاصة.
C. تنشأ عدم مرونة الاستهلاك عندما لا يكون هناك بدائل لمقدم الخدمة.
D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: C. تنشأ عدم مرونة الاستهلاك عندما لا يكون هناك بدائل لمقدم الخدمة.

الوحدة التعليمية التاسعة

اللقاء الخدمي

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- مفهوم اللقاء الخدمي أو مصادفة الخدمة.
- حدود المنتج – العميل.
- ثقافة الخدمة.
- دور العنصر البشري في اللقاء الخدمي.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

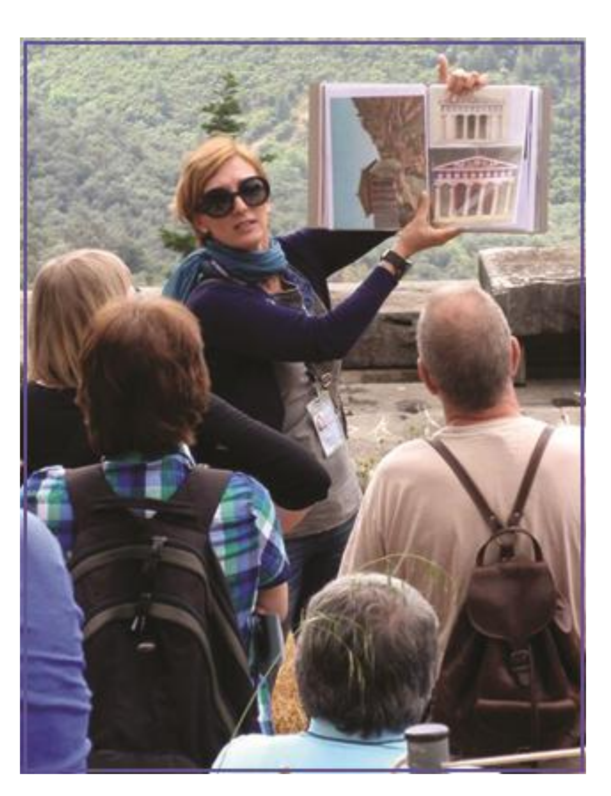
بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يعرف معنى اللقاء الخدمي وأهميته في المنشآت الخدمية.
2. يطبق تقنية الأحداث الحرجة ويحلل دورها في ضمان رضا العميل.
3. يميز بين حدود الإنتاج ومسؤولياته بين مقدم الخدمة والعميل.
4. يعرّف ثقافة الخدمة.
5. يحلل دور موظفي الاتصال مع العملاء في اللقاء الخدمي.
6. يحلل دور العملاء ومشاركتهم في إنتاج الخدمة.
7. يدرك إدارة التفاعل بين العملاء وأثره على إنتاج الخدمة.
8. يحدد دور الأطراف الأخرى في اللقاء الخدمي.

الكلمات المفتاحية:

الأحداث الحرجة (Critical Incidents) – ثقافة الخدمة (Service Culture) – اللقاء الخدمي (Service Encounter).

مقدمة:



إن حقيقة أنه لا يمكن فصل إنتاج الخدمات عن استهلاكها يترتب عليه بالضرورة مستوى من التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، والذي يشكل أهمية خاصة في عرض الخدمة، وتتحدد المنفعة المتأتية من الخدمة نفسها في كثير من الخدمات بالكيفية التي يتم بها هذا التفاعل، مثلاً تشكل طريقة تعامل المرشد السياحي مع العملاء خلال جولة سياحية جزءاً كبيراً من المنفعة التي يتلقاها العملاء.

وفيما يلي سوف نحاول التعريف بمفهوم اللقاء الخدمي، وما هي الحدود بين المنتج والعميل، ثم ننتقل إلى التعرف على أدوار الموارد البشرية من موظفين وعملاء وغيرهم والذين يساهمون في عملية إنتاج الخدمة.

أولاً: مفهوم اللقاء الخدمي (Service Encounter) أو مصادفة الخدمة



يحدث ما ندعوه باللقاء الخدمي عندما يكون من الضروري بالنسبة إلى العميل أن يقابل منتج الخدمة حتى يستطيع الحصول على المنفعة من الخدمة، حيث يُعد المنتج هو المصدر الذي يستطيع تزويده بها، إنه عبارة عن "الفترة الزمنية التي يتفاعل خلالها العميل بصورة مباشرة مع الشركة الخدمية"، وهذا التعريف

يتضمن كل أوجه التفاعل المحتملة بما في ذلك التجهيزات المادية أو موظفو الخدمة، ففي الخدمات ذات المستوى العالي من التفاعل يصبح اللقاء الخدمي هو الأداة الرئيسية للحكم على جودة الخدمة.

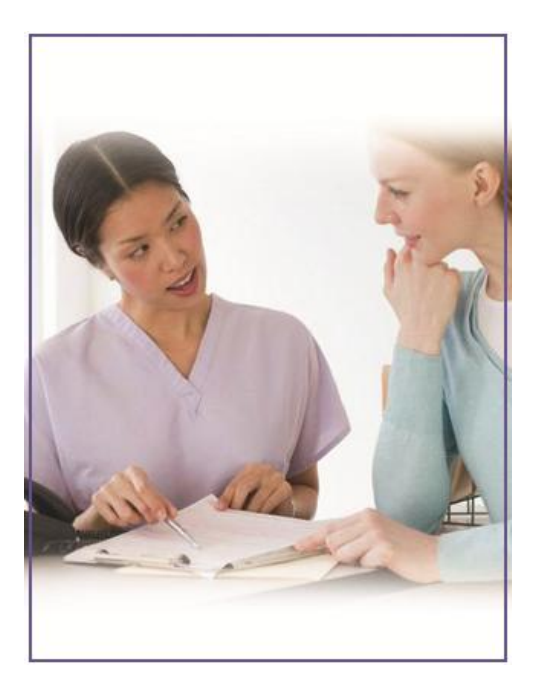


من منظور العميل فإن اللقاء الخدمي قد يأخذ أشكالاً عدة بناءً على عاملين هما:

أ- أهمية اللقاء الخدمي: والتي تتأثر فيما إذا كان العميل هو نفسه الذي يتلقى الخدمة أو أن ممتلكات العميل هي التي توجَّه إليها الخدمة.

ب- طبيعة اللقاء الخدمي: والتي تتأثر بكمّ العناصر الملموسة الموجودة في عرض الخدمة.

الأحداث الحرجة أو الحاسمة في اللقاء الخدمي (Critical Incidents):



دائماً عندما يكون هناك تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة يزيد احتمال حدوث بعض الحوادث في أثناء التفاعل بعضها قد يكون بسيطاً من حيث عواقبه أو النتائج المترتبة عليه بالنسبة إلى العميل، والبعض الآخر قد يكون ذا أهمية كبيرة في نجاح اللقاء الخدمي أو فشله.

تعرّف Bitner et al. الحوادث الحاسمة في اللقاء الخدمي بأنها تفاعلات معينة تحدث بين العميل وموظف الخدمة، والتي تجري بصورة مرضية للعميل أو تجري بصورة غير مرضية، وعلى الرغم من أن تعريف بتنر

وزملائها ركز على دور موظف الخدمة في التفاعل إلا أنه من الممكن أن تقع هذه النقاط الحرجة في التفاعل عندما يتفاعل العميل مع التجهيزات المادية للشركة الخدمية، وفي كل مرة تفاعل نلاحظ أن هناك فرصةً للعميل ليقوم بتقييم الجودة.

إن عملية إنتاج الخدمة عملية معقدة للغاية تنتج الكثير من الأحداث التي تكون حاسمة في تحديد مستوى جودة الخدمة، وتحليل بسيط لتفاعل بين شركة طيران وأحد عملائها يظهر احتمالاً لوقوع الكثير من الأحداث الحرجة أو الحاسمة بالنسبة إلى جودة الخدمة كما يلي:

ما قبل البيع:



- الاستفسار من قبل العميل عن طريق الهاتف.
- الحجز.
- إصدار التذكرة.

بعد البيع وقبل الاستهلاك:



- تفتيش الحقائب.
- تدقيق التذكرة.
- إعطاء العميل بطاقة الصعود إلى الطائرة.
- تقديم التوجيهات إلى العميل بخصوص بوابة المغادرة المخصصة لرحلته.
- مدى جودة ووضوح إعلانات المطار.
- جودة شروط وأماكن الانتظار في المطار.

الاستهلاك:



- الترحيب بالعميل عند صعوده إلى الطائرة.
- مساعدة العميل في إيجاد المقعد المخصص له.
- مساعدة العميل في ترتيب الحقائب ووضعها في المكان المخصص لها.
- مدى الدقة والالتزام بموعد الإقلاع.
- جودة الطعام المقدم على متن الطائرة.
- مستوى وجودة وسائل التسلية والترفيه المتوافرة على متن الطائرة.
- جودة الإعلانات.
- التشغيل الآمن والمريح للطائرة.
- السرعة في الانتقال من الطائرة إلى مطار أو محطة الوصول بعد هبوط الطائرة.

بعد الاستهلاك:



- استعادة الأمتعة.
- المعلومات المتوافرة في مطار الوصول.
- الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الحقائب المفقودة.

إن إنجاز الكثير من التفاعلات السابقة بصورة ناجحة ومرضية للعميل لا يعتمد فقط على موظفي الخط الأمامي إنما على موظفي الدعم الذين لا يتفاعلون بصورة مباشرة مع العميل، فمثلاً الطريقة التي يتم التعامل فيها مع أمتعة العملاء ونقلها والحفاظ عليها ستكون حاسمة في تحديد ما إذا كان العميل سوف يقوم باستلام أمتعته في مطار الوصول سليمة وفي المكان الصحيح وفي التوقيت الصحيح، وهذا يستلزم التعامل مع كل موظف في الشركة الخدمية وكأنه مسوق بدوام جزئي.

من السهل جداً القول إن الشركات الخدمية يجب أن توليَ انتباهاً أكبر للأحداث أو التفاعلات الحرجة أو الحاسمة لكن من الصعب جداً أن تعرف الشركة الخدمية كيف يحدد أو يعرف العميل الحدث الحرج أي ما هو من وجهة نظر العميل، حتى قد يصعب على الشركة أحياناً معرفة فيما إذا كانت فشلت في واحد من هذه التفاعلات الحاسمة والمؤثرة على جودة الخدمة أم لا.

إن محاولات الشركات الخدمية تسهيل قيام العملاء بالشكوى عند حدوث فشل في الخدمة هي في الحقيقة وسيلة لمعرفة التفاعلات التي فشلت ومحاولة تحديدها بدقة والتعلم منها.

وقد سبق التطرق إلى عملية فشل الخدمة وسلوك الشكوى وتصحيح فشل الخدمة.

ثانياً: حدود المنتج – العميل (The Customer– Producer Boundary):



في الخدمات التي يشكل فيها العميل جزءاً من عملية إنتاج الخدمة تسعى الكثير من الشركات الخدمية مع زيادة المنافسة وارتفاع تكلفة اليد العاملة إلى إحالة جزء كبير من عملية الإنتاج إلى عملائها لتحافظ على تنافسية الأسعار، وذلك مقابل أو لقاء أسعار أقل، وهذا أعاد تشكيل الحدود بين منتج الخدمة والعميل، ومن الأمثلة على ذلك:

- محطات البنزين التي تستبدل الموظفين بالخدمات الذاتية من قبل العملاء.
- مشغلو القطارات والمطارات التي تستبدل الحمالين بعربات الخدمة الذاتية.
- مطاعم الخدمة الذاتية حيث يقوم العميل بأخذ طلبيته بنفسه ثم إعادة المخلفات إلى مكان معين بعد الانتهاء من الوجبة.

وفي حين أن حدود إنتاج الخدمة أعيد تشكيلها لتشمل العميل أكثر في عملية إنتاج الخدمة إلا أن الشركات الخدمية قد تحدد قطاعات معينة من العملاء مستعدة لدفع أسعار أعلى للتخلص أو إعفائها من جزء من مسؤوليات الإنتاج مثل:



- الشركات المنظمة للرحلات السياحية التي تجمع العملاء من منازلهم بدلاً من ذهابهم إلى المطار بأنفسهم.
- المطاعم التي تقوم بتوصيل الوجبات إلى العملاء في منازلهم.
- مقدمو خدمات صيانة السيارات الذين يقومون بأخذ سيارات العملاء من منازلهم وتصليحها وإعادتها إلى العملاء.

ثالثاً: ثقافة الخدمة (Service Culture):

لا تقتصر مسؤولية التسويق على قسم التسويق في المؤسسات الخدمية بل هي مسؤولية جميع العاملين في الشركة، والذين يجب أن يوحدوا الجهود لإيصال خدمة ذات جودة عالية وصحيحة من أول مرة (الجودة الفنية)، والالتفات إلى أن توصيل الخدمة بشكلها الصحيح يجب أن يتم أيضاً بطريقة سليمة ومرضية بالنسبة إلى العميل (الجودة الوظيفية).

إن سلوك موظفي الخدمة سوف يتحدد ويتأثر بثقافة المنظمات التي يعملون فيها، وبالتالي لضمان قيام الموظفين بأدوارهم، كما يجب للوصول إلى إرضاء العملاء أن تدعم ثقافة الشركة الخدمية هذا عن طريق إرساء ثقافة الخدمة لدى موظفي الشركة جميعاً بحيث يصبح التوجه بالعميل والخدمة الجيدة سواء للموظفين (العملاء الداخليين) أو للعملاء النهائيين هو الطريقة

المعتادة في العمل والأداء داخل المنظمة بالنسبة إلى كل موظف وعامل في الشركة الخدمية، ويتم ذلك عبر:

1- توافر المهارات القيادية: تبدأ ثقافة الخدمة من القادة في الشركة الخدمية الذين يُظهرون شغفهم بتقديم خدمات متفوقة إلى العملاء، وغالباً ما نلاحظ أن قادة الشركات الناجحة تجمع بينهم مجموعة من القيم الأساسية كالنزاهة والمرح والاحترام، ويصبح الموظفون أكثر ميلاً إلى تبني ثقافة الخدمة عندما يرون قادتهم في المنظمة يظهرون ويسلكون بطريقة تنسجم مع هذه الثقافة.

2- تطوير ثقافة الخدمة: لا يتم ترسيخ ثقافة الخدمة بين ليلة وضحاها بل تحتاج المنظمات إلى وقت طويل وجهود كبيرة، والالتفات إلى أدق التفاصيل للتحول من النمط القديم في أداء العمل إلى بناء ثقافة الخدمة والحفاظ عليها كطريقة في الأداء، وحتى الشركات الناجحة التي بدأت في موقع قوي من ناحية جودة الخدمة والتركيز على العميل كفيديكس والريتز كارلتون تبذل جهوداً كبيرة للحفاظ على ثقافة الخدمة فيها.

3- نقل ثقافة الخدمة: يشكل نقل ثقافة الخدمة تحدياً كبيراً للشركات التي تعمل في الكثير من الأسواق الدولية حيث إنه في بعض الأحيان قد تتعارض ثقافة الخدمة مع الثقافة المحلية للبلد الذي تعمل فيه الشركة، ولذلك من المهم للشركات الخدمية التي تؤدي أعمالها في الكثير من الدول أن تقرر أياً من القيم ستنقلها إلى السوق الجديد، وهل هناك قيم من الممكن ألا يتم قبولها في الثقافة الجديدة وتؤثر على الميزة التنافسية للشركة الخدمية، مثلاً طوّر فندق الفورسيزن سبعة معايير أساسية لأداء الخدمة ويجري العمل بها من قبل موظفيه في كل الدول، كما قام الفندق بتطوير بعض القيم الأساسية التي اعتقد أنها فوق الثقافات المحلية للبلدان التي يعمل بها، وإحدى هذه القيم أن يتم التنبؤ باحتياجات ضيوف الفندق قبل أن يطلبوها هم، وبناءً عليه يتم وضع إبريق قهوة على طاولات المطاعم في الفندق بحيث يتمكن العميل من شرب القهوة في أي وقت يشاء، وكان ذلك ناجحاً جداً في الولايات المتحدة في حين لم يلاقِ قبولاً في فرنسا لأنه من غير المقبول أن يقوم الضيف بسكب القهوة لنفسه.

رابعاً: دور العنصر البشري في اللقاء الخدمي

1- دور موظفي الخدمات:



يُعد دور العاملين في المنشآت الخدمية محورياً لإنجاح عملية تقديم الخدمة إلى العميل بالجودة والتوقيت والمكان المناسب، وعلى عكس المنشآت الصناعية التي لا يحتك جزء كبير من موظفيها بالعملاء نجد أن موظفي المنشآت الخدمية إما يلعبون دوراً رئيسياً وإما مسهلاً لأداء الخدمة وتوصيلها إلى العميل بشكلها النهائي.



إذاً تختلف أدوار العاملين حسب مستوى التفاعل بين العميل والموظف أي درجة اعتماد الخدمة على العنصر البشري مقابل اعتمادها على الآلات، ففي بعض أنواع الخدمات لا يوجد اتصال شخصي بين العميل والموظف كخدمات الصيانة، بينما هناك مجموعة من الخدمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الاتصال الشخصي الذي يكون وجهاً لوجه مثل خدمات تصفيف الشعر وخدمات المطاعم، أو عبر الهاتف ويكون التفاعل هنا صوتياً مثل موظفي خدمة العملاء في شركات الاتصالات (Call Centers).

وعموماً يلعب الموظفون أحد الأدوار التالية:

أ- الدور الرئيسي: حيث يقوم موظف الخدمة هنا بأداء الخدمة فعلياً للعميل مثل الطبيب أو مصفف الشعر.



ب-الدور المسهل: حيث يقوم الموظف هنا بتسهيل عملية إنتاج الخدمة وإن كان لا يشارك فعلياً في أداء الخدمة الجوهر مثل الممرضة التي تقوم باستقبال المرضى وتنظيم المواعيد وإرشاد المرضى، في حين أن الطبيب هو فقط من يقدم خدمة التشخيص الطبي.



إن موظفي الخط الأمامي خصوصاً وكل موظفي الشركة الخدمية عموماً يلعبون دوراً محورياً في تحقيق رضا العملاء، والذي يُعد محدداً لاستمرار علاقة العميل مع الشركة الخدمية، وبالتالي كسب ولائه لها لذلك يكتسب التسويق الداخلي أو ثقافة الخدمة أهمية كبيرة في المؤسسات الخدمية.

وتأتي أهمية موظفي الخدمة ذوي الاتصال مع العملاء من أربع نقاط رئيسية:

- إنهم يمثلون الخدمة: ففي كثير من الخدمات لا يمكن التفريق بين الخدمة والشخص الذي يؤديها مثل مصفف الشعر أو جليسة الأطفال أو المحامي، فالعرض الخدمي هنا هو موظف الخدمة.

- يمثلون المنشأة الخدمية في أعين العملاء: فقد يكون التفاعل بين العميل والشركة يتم فقط عبر موظف الخدمة، وفي هذه الحالة أي تصرف أو سلوك يبديه موظف الخدمة وكذلك مظهره سيؤثر على إدراك العميل للشركة الخدمية.
- يمثلون العلامة التجارية.
- هم المسوق في المنشأة لأنهم بمثابة إعلانات متحركة للشركة الخدمية، كما أنهم يلعبون في كثير من الأحيان دور رجال البيع، فهم بمثابة مسوقين لهذه الشركة مثل النادل في المطعم.

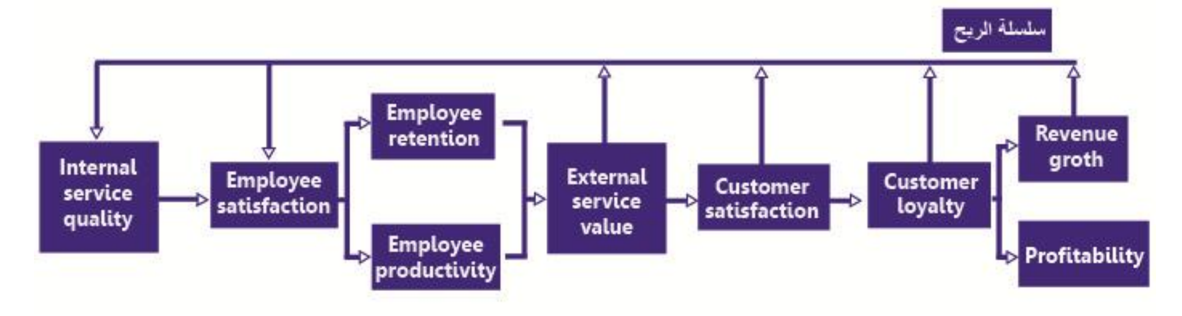
وهناك دليل على أهميتهم من ثلاثة مصادر هي:

- هم إحدى أدوات المزيج التسويقي للخدمة: حيث يشكلون عنصراً مهماً من عناصر المزيج التسويقي الخاص بالخدمات، وقد سبق التطرق لهذا في فصل سابق.



- هم موجودون في سلسلة الربح في الخدمات:

شكل رقم (1) سلسلة الربح

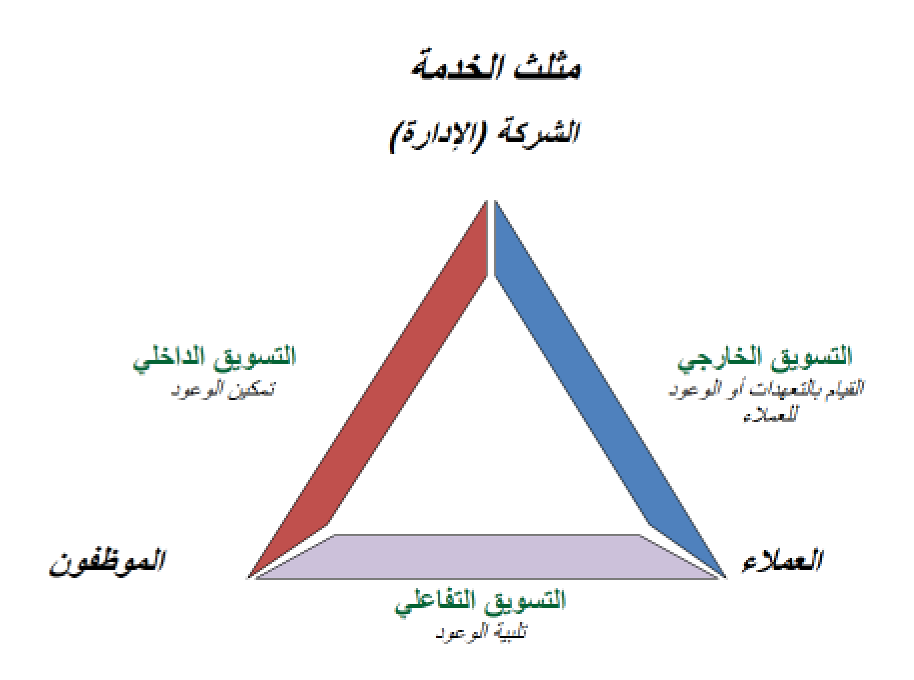


Source: Saser W.E et al. (1994) in Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill, p.357.

حيث نلاحظ من الشكل السابق أن رضا الموظفين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقدرة الشركة على توصيل خدمة ذات مستوى عالٍ من الجودة للعملاء، وبالتالي الحصول على رضا العملاء، ومن ثم ولاؤهم لمقدم الخدمة مما يضمن استمرار الربح نتيجة معدلات الاحتفاظ العالية بالعملاء.

- هم أحد الأطراف المكونة لمثلث الخدمة:

شكل رقم (2) مثلث الخدمة



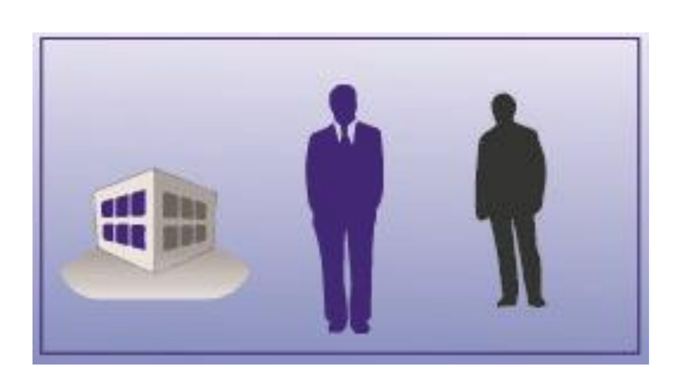
Source: Bitner M.J (1994) in Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill,p.356.

حيث نلاحظ أنهم طرف مهم من أطراف المثلث حيث تقوم المنظمة الخدمية عن طريق الاتصالات التي تتم بصورة خارجية مع العملاء بمجموعة من الوعود التي عن طريق التسويق الداخلي يجب أن يتم تمكين الموظفين من القيام بتحقيقها، وهذا يتضح بصورة جلية عندما يتفاعل الموظفون مع العملاء، وهي لحظة الحقيقة التي تتم فيها تلبية الوعود التي تعهدت بها المنظمة في التسويق الخارجي.

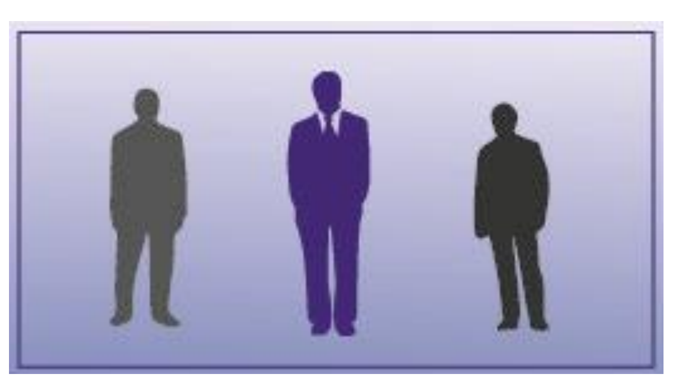
نلاحظ أن الموظفين هم صلة الوصل بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها، وعموماً يعاني موظفو الاتصال مع العملاء في الشركات الخدمية من أنواع كثيرة من الضغوط ومن أهمها:



- الضغوط الناجمة عن التعارض بين الشخصية والدور (Person versus role): حيث يحدث التعارض هنا بين شخصية الموظف ومعتقداته وما يتطلبه العمل.



- الضغوط الناجمة عن التعارض بين العميل والمنظمة (Organization versus client): حيث يعاني الموظف هنا من الضغوط الناجمة عن التعارض بين ما يرغب فيه العميل وقواعد الشركة وأنظمتها، ففي حال التعارض يكون الموظف في حيرة إن كان سيتبع أنظمة الشركة أو يرضي العميل.



- الضغوط الناجمة عن التعارض أو الصراع بين العملاء في مكان تقديم الخدمة (Client versus client): حيث قد يواجه الموظف بعض حالات التعارض أو الصراع بين العملاء أنفسهم مما يستلزم منه التدخل لحل النزاع بينهم.

تستطيع الشركات الخدمية عن طريق استراتيجيات الموارد البشرية أن تضمن توصيل خدمات عالية الجودة من خلال العنصر البشري في تلك الشركات، وذلك من خلال ما يلي:

- توظيف الأشخاص المناسبين عن طريق حرص الشركة الخدمية على أن تستقطب وتنافس على العمالة ذات الكفاءة، وتحرص على اختيار العمالة التي تتمتع بكفاءة وميل فطري إلى الخدمة والمهارات اللازمة للتواصل مع العملاء.
- تدريب وتطوير العمالة لتوصيل خدمات عالية الجودة عن طريق التدريب المستمر للموظفين سواء فيما يتعلق بالمهارات الفنية أم مهارات التفاعل، وتمكين الموظفين وإشاعة روح الفريق في جو العمل.
- تأمين النظم الداعمة للموظفين من خلال قياس الجودة الداخلية، وتأمين التجهيزات والتكنولوجيا اللازمة، وتطوير العمليات الداخلية الموجهة بالخدمة.
- العمل على الحفاظ على مستويات عالية من معدلات الحفاظ على الموظفين عن طريق معاملة الموظفين كعملاء، ومكافأة الموظفين ذوي الأداء المتميز، وإشراك الموظفين في رؤية المنظمة.

التسويق الداخلي وأهميته في المنشآت الخدمية:

يقوم التسويق الداخلي على أساس اتباع أساليب التسويق في التعامل مع الجمهور الداخلي للشركة، ويعرّفه Berry عام 1980 أنه "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الموظفين الذين يخدمون الزبائن حيث يُعتمد على توظيف أفضل عمالة والاحتفاظ بها لتوصيل خدمة صحيحة إلى العملاء".

ينظر هذا التعريف إلى العاملين في المنظمة كعملاء لها في الداخل، ووظائفهم هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي احتياجاتهم بصورة أفضل؛ لأن هذا من شأنه أن يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي ستكون المنشأة أكثر قدرة وكفاءة في تسويق خدماتها.

يبين الجدول التالي أهداف التسويق الداخلي من خلال ثلاثة مستويات:

جدول رقم (1) أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	– جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفزاً واهتماماً بالعملاء.
الهدف الاستراتيجي	– خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية، ودعم سياسة الأفراد. – دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	– يجب أن يفهم العاملون في المنشأة لماذا يُتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يُتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء. – يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تُقبل داخلياً قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: الضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر، ص 387.

عموماً تشمل إجراءات التسويق الداخلي ما يلي:

- ترسيخ ثقافة الخدمة.
- تنمية سياسات إدارة الموارد البشرية.
- نشر المعلومات التسويقية وإيصالها إلى العاملين.
- الإقرار بجهود العاملين وتدريبهم ومكافأتهم.

أثر موظفي الاتصال مع العملاء على صورة الشركة الخدمية:

تلجأ الشركات الخدمية بسبب الخصائص المميزة للخدمات وعدم ملموسيتها إلى استخدام الخصائص الملموسة المتاحة لديها لجعل صورة الشركة قابلة للتمييز في ذهن العميل، ومن تلك الخصائص موظفو الاتصال مع العملاء، حيث تمت مناقشة الدور المهم الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في عملية بناء صورة الشركة في الكثير من الدراسات باعتبارهم أداة تسويقية مهمة تمثل الشركة في تفاعلاتها مع العميل، وتؤثر على إدراك العميل للشركة الخدمية.

يشكل موظف الاتصال بالنسبة إلى العميل بعداً من أبعاد صورة الشركة، ويُعد نقطة البدء في أي تفاعل بين العميل والشركة، ويستمر دوره في تشكيل الصورة وتمثيل قيم الشركة وثقافتها حتى انتهاء عملية تقديم الخدمة لذا لا بد للشركة من العناية باختيار هؤلاء الموظفين وتدريبهم بصورة جيدة على توصيل صورة الشركة إلى جمهورها عبر سلوكهم ومظهرهم وطريقة تأديتهم للخدمة، وأحد الأمثلة على دور الموظفين في تمييز الشركة وبناء صورتها خطوط الطيران السنغافورية التي اكتسبت صورة ممتازة بسبب لباقة ولطف مضيفيها، ويتم تقييم الموظفين عموماً بناءً على مجموعة من المعايير أهمها:



- المظهر: يشكل مظهر الشخص برأي خبراء الاتصالات 55% من إجمالي الرسائل التي يرسلها في أول تفاعل أو لقاء له مع الآخرين، ولأن الانطباعات الأولى تدوم فيجب على الموظف الاهتمام بمظهره من حيث الثياب والأكسسورات، ولغة الجسد كطريقة الوقوف، ومسافة الوقوف من العميل، والتواصل بالأعين والابتعاد عن الحركات العصبية.

ويرى (Melewar & Karaosmanoglu 2006) أن مظهر طاقم العمل يمثل هوية الشركة، وتقييم العميل لهذا المظهر بمثابة تقييم لهوية الشركة، ولا بد من أن يعكس هذا المظهر قيم الشركة وفلسفتَها مثل الانفتاح أو الجدية أو غيرها من السمات.



- الحرفية والكفاءة والسرعة في تأدية الخدمة: وتمثل خبرة ومستوى المعرفة التي يتمتع بها الموظف، وقدرتَه على الالتزام بالإجراءات والمعايير الصحيحة لتوصيل الخدمة والتي ثبت أن لها تأثيراً على صورة

الشركة, فقد قام أحد البنوك الكندية Toronto Dominion بتعزيز صورته لدى العامة في جودة الخدمة وسرعتها بالالتزام بدفع خمسة دولارات لكل عميل عن كل مرة انتظار للحصول على الخدمة تتجاوز ربع ساعة في أوقات الذروة.



- السلوك وهو نتيجة السمات الشخصية لموظف الخدمة والتي تميز تواصله الاجتماعي مع الآخرين.

يشير الباحثون في التسويق الخدمي إلى أهمية أن تقوم الشركة بدايةً بتوصيل صورتها داخلياً إلى كل المستويات العاملة فيها حتى يستطيع موظفو الشركة أن يعكسوها إلى جمهور الشركة على اختلاف أنواعه حيث إن تشوش الهوية لدى الموظفين يسبب تشوشها لدى العامة على اعتبار أن الموظف إحدى أدوات توصيل هوية الشركة.

2- دور العميل:

يتمحور دور العملاء في تقديم الخدمة حول ثلاث نقاط رئيسية:

أ- يُعد العملاء بمثابة موارد منتجة بالنسبة إلى الشركة:

يعمل العملاء بمثابة موظفين بدوام جزئي حيث يساهمون بوقتهم وجهدهم في عملية إنتاج الخدمة، ويتضح هذا في الخدمات التي تتطلب مشاركة من العميل، كما تساهم المدخلات الخاصة بهم في التأثير على إنتاجية الشركة الخدمية.

ب- يساهم العملاء في جودة الخدمة وتحقيق الرضا: يساهم العملاء في تحقيق الرضا لأنفسهم عن طريق التعاون مع مقدم الخدمة لإنتاج الخدمة والقيام بالأدوار المنوطة بهم بفعالية، كما يساهم العملاء في مستوى جودة الخدمة التي يتلقونها عن طريق تحمل مسؤولياتهم والاستفسار في حال الغموض، وتقديم الشكوى عند حدوث فشل في الخدمة، وكل هذا من شأنه أن يرفع من جودة الخدمة النهائية المقدمة إلى العملاء.

ت- يلعب العملاء دور المنافس لمقدم الخدمة: قد يلعب العميل دورَ المنافس لمقدم الخدمة عندما يقرر ما إذا كان سيستعين بمقدم خدمة أو سيعتمد على نفسه في أدائها، كأن يختار العميل بين أن يصلح عطلاً ما في منزله أو يستعينَ بعامل صيانة، أو أن تختار ربة منزل أن تعتنيَ بأطفالها بنفسها أو تستعين بجليسة أطفال أو دار حضانة للأطفال، إن قرار العميل بأن يؤديَ الخدمة لنفسه أو أن يلجأ إلى شرائها من شركة خدمية سيتحدد بحسب موارده المادية ووقته ودرجة خبرته بالخدمة محل القرار ومدى قدرته على الثقة والسيطرة على الخدمة.

كيف يمكن للعملاء أن يؤثروا سلباً على أداء الخدمة:



- عدم فهم العميل للدور المنوط به.
- عدم رغبة أو عدم قدرة العميل على أداء الدور الخاص به.
- عدم مكافأة العميل على أدائه الجيد لدوره.
- النزاع مع العملاء الآخرين في مكان تقديم الخدمة.
- عدم التجانس أو التلاؤم بين الشرائح المستهدفة أي وجود أخطاء في عملية التجزئة.

الاستراتيجيات التي تعزز مشاركة العميل في إنتاج الخدمة:

- تحديد ما هو مطلوب من العميل القيام به عن طريق: توضيح مستوى المشاركة المطلوبة منه، وأثرها على الإنتاجية وجودة الخدمة.
- توظيف وتعليم وتثقيف العميل ومكافأته على الأداء عن طريق: بدايةً الاستهداف الصحيح للشرائح المناسبة من العملاء، ومن ثم تعليم العملاء أدوارهم وكيفية القيام بها، وتحفيزهم على المشاركة، ومكافأتهم على الأداء الجيد.
- إدارة مزيج العملاء عن طريق: تقييم مدى انسجام الشرائح المستهدفة مع بعضها، والقيام بعزل الشرائح غير المتطابقة أو غير المناسبة من العملاء، والعمل على تعزيز التطابق والانسجام بين العملاء.

3- دور العملاء الآخرين في اللقاء الخدمي:

هناك الكثير من الخدمات التي تُستهلك بصورة علنية بصحبة عملاء آخرين، وبالتالي سوف يؤثر كل تصرف يقوم به العملاء الآخرون في أثناء عملية إنتاج الخدمة واستهلاكها من قبل العميل على استمتاعه وانتفاعه من هذه الخدمة، كما هو الحال في الرحلات السياحية والصفوف الدراسية في خدمات التعليم وغيرها، وفي مثل هذه الحالات يصبح العملاء الآخرون أداة مهمة لنجاح أو فشل اللقاء الخدمي مما يدعو بالشركات الخدمية إلى إدارة هذا التفاعل بين العملاء في محيط تقديم الخدمة بالعديد من الطرق أهمها:

أ- اختيار العملاء بناءً على قدرتهم على التفاعل إيجاباً مع باقي العملاء: وهناك نوعان من الاختيار الرسمي وغير الرسمي لضمان استهداف العملاء الذين يزداد احتمال مشاركتهم بصورة إيجابية في اللقاء الخدمي:

- معايير الاختيار الرسمية: كالشركات السياحية التي تضع حدوداً للسن في بعض الرحلات، فالناس الذين يحجزون في رحلة 18-30 سنة تتم طمأنتهم أنهم لن يذهبوا مع أطفال أو كبار السن ممن ليس لهم الذوق نفسه في الموسيقا وغيرها، كما من الممكن أن تشمل معايير الاختيار تدقيق المظهر الخارجي للعملاء، وقبول أو استبعاد العملاء على أساسه، كما يحدث عندما

تشترط بعض المطاعم معايير معينة في لباس العملاء للحفاظ على بيئة عالية الجودة في أثناء اللقاء الخدمي.

- معايير الاختيار غير الرسمية: وتهدف إلى تشجيع المجموعات من العملاء التي تساهم في زيادة الرضا في بيئة تقديم الخدمة، وتستبعد أو تثبط هؤلاء الذين من الممكن أن يخفضوا من الرضا، ويُعد السعر وسيلة غير مباشرة، فالمقاهي التي تتقاضى أسعاراً عالية نسبياً لقاء المشروبات تستهدف إبعاد المستهلكين الذين يرمون إلى تناول المشروبات بأرخص الأسعار.

ب- تحديد القواعد السلوكية الواجب على العملاء اتباعها:

إن أفعال عميل واحد قد تؤثر بصورة كبيرة على استمتاع باقي العملاء كالتحدث في أثناء عرض سينمائي أو التدخين في مطعم أو تشغيل موسيقا صاخبة في وسائل النقل العامة، وأبسط استراتيجية للتأثير على مثل هذه المواقف أن تقوم الشركة الخدمية بالإعلان عن مقاييس السلوك المتوقع والاعتماد على الإرادة الطيبة لدى العملاء بالالتزام بها، وعندما يتم عدم الامتثال للقواعد على موظف الخدمة التدخل بصورة لبقة لضمان الالتزام بقواعد السلوك وإلا سيُنظر إلى الشركة الخدمية على أنها غير جدية في الالتزام بالقواعد الموضوعة.

ت- تسهيل التفاعل الإيجابي بين العملاء أنفسهم:

حيث يتم الحصول في بعض أنواع الخدمات على جزء كبير من المنفعة بالتفاعل الإيجابي مع الزبائن الآخرين، وبالتالي تسعى الشركات إلى تسهيل هذا التفاعل، كما يحدث عندما تنظم الجامعات حفلات التعريف بالطلاب المستجدين، أو تقديم العملاء لبعضهم البعض في الرحلات السياحية.

4- دور الطرف الثالث في اللقاء الخدمي (The Role of Third-Party Producers in Service Encounter):

قد يساهم الموظفون غير التابعين للشركة الخدمية في حدوث الكثير من الأخطاء في اللقاء الخدمي، مما سوف يؤثر على إدراك العميل لجودة الخدمة، وعموماً غالباً ما يكون الطرف الثالث واحداً من الأطراف التالية:

أ- وسطاء الشركة الخدمية: فمثلاً وكيل السفريات الوسيط لإحدى شركات الطيران قد يقوم بإعطاء معلومات خاطئة عن مواعيد السفر، أو يقوم بالحجز بطريقة خاطئة، فإنه يسيء إلى اللقاء الخدمي وإدراكات العميل لجودة الخدمة، وبالتالي من المهم جداً للشركة ضبط الجودة لدى الوسطاء إما عن طريق الرقابة وإما تحفيزهم للالتزام بمعايير الجودة المطلوبة.

ب- المقاولون من الباطن أو المتعهدون ومورّدو الشركة الخدمية كمتعهدي وجبات الطعام على الطائرات أو استئجار خدمات شركة وسيطة لإتمام إجراءات تدقيق التذاكر وفحص الأمتعة ووزنها، وهنا أيضاً هناك احتمال كبير في حدوث أخطاء في اللقاء الخدمي بسبب هذه الأطراف، والتأثير على مستوى جودة الخدمة المقدمة.

ت- الموظفون من غير العاملين مباشرة لدى الشركة الخدمية أو وسطائها أو مقاوليها حيث قد يساهم هؤلاء بصورة سلبية أو إيجابية في اللقاء الخدمي، كما يحدث في المطارات حيث يشارك موظفو المطار ومنظمو الحركة الجوية والموظفون العاملون في المحال داخل المطار في تشكيل نظرة الركاب إلى الخدمة بالمجمل، وقد يكون للشركة الخدمية تأثير محدود جداً أو لا يوجد أبداً على هؤلاء الأطراف، وأفضل ما يمكن للشركة أن تفعله في مثل هذه الأحوال هو أن تبديَ التعاطف والتفهم للعملاء في حال حدوث مشكلات أو فشل في اللقاء الخدمي بسبب هذه الأطراف.

الخلاصة

اللقاء الخدمي هو الفترة الزمنية التي يتفاعل خلالها العميل بصورة مباشرة مع الشركة الخدمية، وله أهمية كبيرة في المنشآت الخدمية.

كما أن لتكنيك الأحداث الحرجة دور هام في ضمان رضا العميل.

في الخدمات التي يشكل فيها العميل جزءاً من عملية إنتاج الخدمة تسعى الكثير من الشركات الخدمية مع زيادة المنافسة وارتفاع تكلفة اليد العاملة إلى إحالة جزء كبير من عملية الإنتاج إلى عملائها لتحافظ على تنافسية الأسعار، وفي المقابل قد تحدد هذه الشركات قطاعات معينة من العملاء مستعدة لدفع أسعار أعلى للتخلص أو إعفائها من جزء من مسؤوليات الإنتاج.

إن سلوك موظفي الخدمة سوف يتحدد ويتأثر بثقافة المنظمات التي يعملون فيها، وبالتالي لضمان قيام الموظفين بأدوارهم، وللوصول إلى إرضاء العملاء يجب أن تدعم ثقافة الشركة الخدمية هذا عن طريق إرساء ثقافة الخدمة لدى موظفي الشركة جميعاً.

كما أن لكل من موظفي الخدمات، العميل والعملاء الآخرين، والطرف الثالث دوره الهام في اللقاء الخدمي.

المراجع

1. الطائي، حميد، العلاق، بشير، (2009)، تسويق الخدمات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.

1. Kotler, Philip. (2006) Marketing Management, Eleventh Edition; Prentice Hall.

2. Markwick, N. & Fill, C. (1997) "Towards a Framework for Managing Corporate Identity" European Journal of Marketing, Vol. 31.

3. Melewar, T.C.& Karaosmanoglu, Elif (2006) "Corporate Communications, Identity and Image: A Research Agenda" Journal of Brand Management, Vol.14.

4. Nguyen, Nha & Leblanc, Gaston (2001) "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services" Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 8.

5. Nguyen, Nha & Leblanc ,Gaston (2002) "Contact Personnel, Physical Environment and Perceived Corporate Image of Intangible Services by

New Clients" International of Service Industry Management, vol .13 ,No .3.

6. Nguyen, Nha (2006) "The Collective Impact of Service Workers and Servicescape on The Corporate Image Formation" Hospitality Management, Vol.25.

7. Palmer, Adrian. (2005) Principles of Service Marketing. Fourth Edition, Mc Graw- Hill.

8. Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill.

حالة عملية

قم بإجراء تقييم لسياسات الموارد البشرية لأحد البنوك في مدينتك عن طريق إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية للوقوف على حقيقة السياسات المتبعة، وكيف تصب في توصيل خدمات ذات جودة عالية إلى المستفيد النهائي، وهل يقوم البنك بتطبيق إجراءات التسويق الداخلي مع العاملين فيه أو لا، ثم اكتب تقريراً بالنتائج التي توصلت إليها.

التمارين

أولاً: ناقش مفهوم التسويق الداخلي وأهميته في المنشآت الخدمية.

ثانياً: اختر الإجابة الصحيحة:

1. تعد حفلات التعارف التي تقوم بها الجامعات للتعريف بالطلاب الجدد بمثابة:

A. اختيار للعملاء بناءً على قدرتهم على التفاعل إيجاباً مع باقي العملاء.

B. تحديد القواعد السلوكية الواجب على العملاء اتباعها.

C. تسهيل التفاعل الإيجابي بين العملاء.

D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: C. تسهيل التفاعل الإيجابي بين العملاء.

2. تعبر عن التعارض بين شخصية الموظف ومعتقداته وما يتطلبه العمل:

A. الضغوط الناجمة عن التعارض بين الشخصية والدور (Person versus role).

B. الضغوط الناجمة عن التعارض بين العميل والمنظمة (Organization versus client).

C. الضغوط الناجمة عن الصراع بين العملاء في مكان تقديم الخدمة (Client versus client).

D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: A. الضغوط الناجمة عن التعارض بين الشخصية والدور (Person versus role).

الوحدة التعليمية العاشرة

البيئة والدلائل المادية

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- دور الدليل المادي في تسويق الخدمات.
- بيئة أو محيط تقديم الخدمة.
- تصميم البيئة المادية.
- عناصر البيئة المادية.
- دور البيئة المادية في المنشآت الخدمية.
- أثر البيئة المادية على صورة الشركة الخدمية.
- البيئة الإلكترونية.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يحلل دور الدليل المادي في تسويق الخدمة.
2. يعرّف البيئة ويفرق بين أنواعها.
3. يصنف عناصر البيئة المادية للخدمة.
4. يشرح دور البيئة المادية وصعوبات تصميمها.
5. يحدد عناصر البيئة الإلكترونية أو بيئة تقديم الخدمات الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية:

بيئة تقديم الخدمة (Servicescape) – سلوك الاقتراب (Approach Behavior) – سلوك التجنب (Avoidance Behavior) – بيئة الخدمات الإلكترونية (Electronic Service Environment).

مقدمة:

تُعد الدلائل المادية الملموسة وبيئة تقديم الخدمات مهمة جداً في بناء توقعات العميل والتأثير على إدراكاته للمنشأة الخدمية وصورتها الذهنية لديه قبل وبعد الشراء، إذ إنها تعكس إلى حد ما طبيعة ومستوى جودة الخدمة، كما أنها تلعب دوراً حيوياً في تسهيل إنتاج الخدمة والتفاعل بين العميل والموظف في الخدمات التي تتطلب وجود العميل ومشاركته في عملية إنتاج الخدمة، ولا يمكن تجاهل أثرها على العميل من ناحية شعوره ومزاجه وسلوكه.

نحاول في الصفحات التالية التعرف على مفهوم البيئة والدلائل المادية وصعوبات تصميم بيئة مثالية تخلق الاستجابة المرغوبة من قبل العملاء، كما سنبحث في عناصر البيئة التقليدية وعناصر البيئة الإلكترونية.

أولاً: دور الدليل المادي في تسويق الخدمات

تلعب الدلائل المادية الملموسة دوراً حيوياً في جعل الخدمة ملموسة في أذهان العملاء ومساعدتهم على تقييمها، ويمكن التمييز بين نوعين من الدلائل المادية:

أ- الدليل الشكلي أو المحيط:



يُعد جزءاً فعلياً يمتلكه العميل في عملية شراء الخدمة إلا أن قيمته وحده لا تعد قيّمة ولا أهمية لها، فمثلاً لا يُعد دفتر الشيكات ذا قيمة ما لم يكن ممهوراً بختم البنك ومغطى برصيد من الأموال، ولا أهمية لتذكرة دخول المسرح ما لم تكن مقبولة ومعتمدة، وغالباً ما يشير هذا الدليل إلى حق العميل في الاستفادة من الخدمة في المستقبل كتذكرة الطيران أو بطاقة عرض مسرحي.

ب- الدليل الأساسي:



بعكس الدليل الشكلي، فلا يمكن للعميل امتلاك الدليل الأساسي إنما يلعب دوراً مهماً في التأثير على تقييم الخدمة وقرار شرائها، فالمظهر الخارجي للفندق وتصميمه في الخدمات الفندقية، وموديل السيارة المستأجرة ونوعها في خدمات تأجير السيارات، وطراز الطائرة وشكل المضيفين ومظهرهم في خدمات

الطيران كل ذلك يلعب دوراً في تشكيل إدراكات العميل للخدمة وحكمه عليها، وحتى مساعدته على تقييم الخدمة قبل الشراء، ومن ثم اتخاذ قرار الشراء.

يرتبط كلا النوعين السابقين من الأدلة بالجهود الترويجية والعلاقات العامة للشركة الخدمية، وهي من الطرق التي تستطيع الشركة الخدمية أن تخلق صورة عنها، فهي تمثل مدخلات في تصميم الخدمة وإنتاجها، وتساهم في تكوين صورة عن الشركة لذلك من المهم إدارتها بصورة فعالة للتأكد من أن الصورة الموجودة في أذهان العملاء عن الشركة تتطابق مع الصورة التي ترغب الشركة في بنائها في أذهان العامة، حتى أن الشركة الخدمية قد تعتمد على الأدلة المادية هذه في تمييز نفسها عن منافسيها في السوق.

تتسبب عدم ملموسية الخدمات بصعوبات وتحديات كبيرة أمام مقدم الخدمة، ويمكن باستخدام الدليل المادي التغلب على بعض هذه الصعوبات أو تجاوزُها كما يلي:

1- جعل الخدمة ملموسة أكثر عن طريق تطوير دلائل ملموسة تمثل الخدمة، فبطاقة الائتمان المصرفية هي تمثيل ملموس للخدمة وتؤشر على:

- أنه يمكن فصل الخدمة عن البائع.
- أنه بالإمكان استخدام الوسطاء في التوزيع، وبالتالي توسيع النطاق الجغرافي لعمل مسوق الخدمة.
- أنه بالإمكان تمييز خدمة هذا البنك عن البنوك المنافسة من خلال ألوان البطاقة ورموزها واسم الشركة التجاري مثل الفيزا كارد.
- أن البطاقة تعمل على تقديم خدمة الاقتراض، كما ترمز إلى مكانة اجتماعية معينة.

2- تسهيل عملية إدراك الخدمة ذهنياً وذلك عبر طريقتين هما:

- إقران أو ربط الخدمة بشيء ملموس ليسهل على العميل إدراكها، وتمثيل الخدمة عن طريق ترجمة تلك الأشياء الملموسة لتكون ذات معنى ودلالة بالنسبة إلى المستهلكين كحال شركة الطيران التي تحاول أن تسهّل على العميل إدراك قيمة ما تقدمه مقارنةً بالمنافسين فتركز في إعلاناتها على جودة الوجبات والمقاعد المريحة.

- التركيز على العلاقة بين البائع والمشتري حيث يتم نقل تركيز العميل على الأشخاص الذين ينتجون ويقدمون الخدمة بدلاً من الخدمة غير الملموسة، وهؤلاء الأشخاص سيلعبون دوراً كبيراً في تمثيل الخدمة، ويكونون بمثابة مؤشر على مستوى الخدمة المقدم للمستهلكين، وغالباً ما يستخدم مسوقو الخدمات هذا الأسلوب في إعلانهم عن الخدمة كأن يُظهر أحد الإعلانات مقدم الخدمة وكيفية ترحيبه واهتمامه بالزبون.

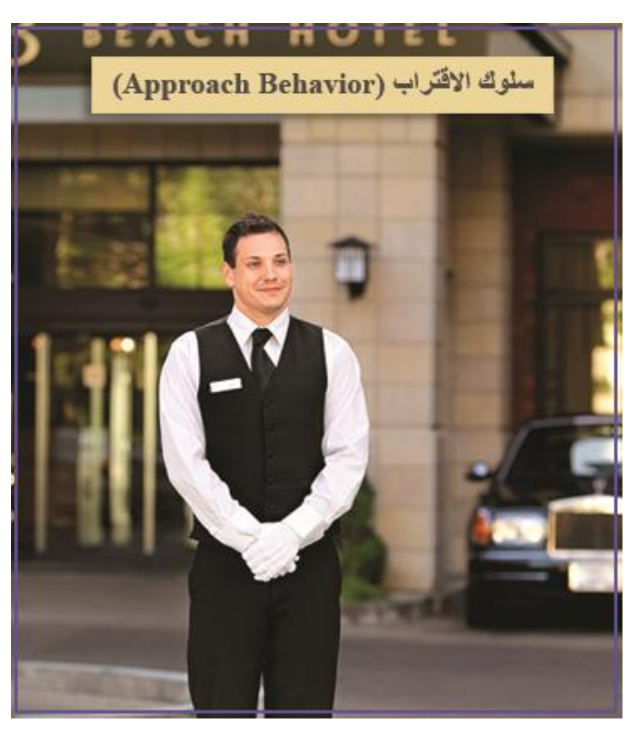
ثانياً: بيئة أو محيط تقديم الخدمة (Servicescape)

ويعرّفها Bitner & Booms أنها "البيئة التي يتم فيها إنتاج الخدمة حيث يتفاعل العميل ومقدم الخدمة مصحوبة بمجموعة من السلع المادية الملموسة التي تسهّل الأداء وتقديم الخدمة للعميل"، ويوجد العميل في الخدمات عالية الاتصال في مكان إنتاج الخدمة ويشارك في إنتاجها لذلك يجب أن تصمم فعلياً بيئة الخدمة بطريقة تلبي أو تأخذ بعين الاعتبار الحالة النفسية للعملاء المستهدفين وتوقعاتهم، وعموماً نلاحظ نوعين من بيئة الخدمة:

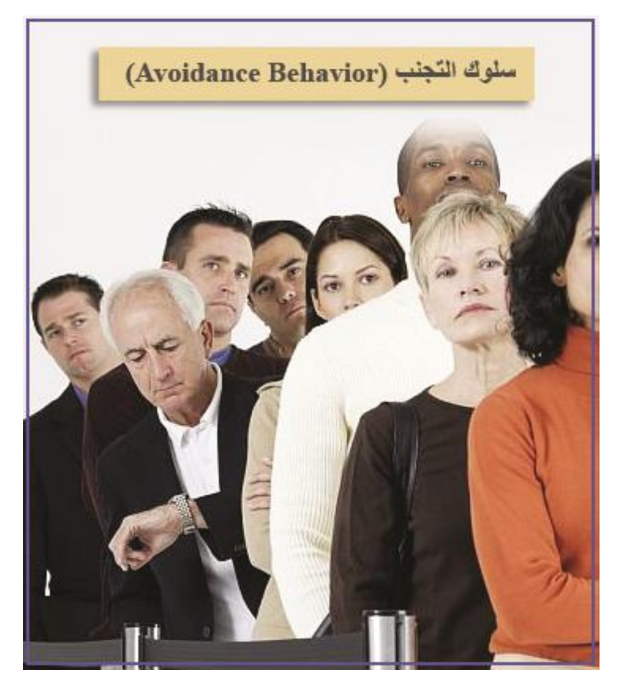
- **(High–load Environment):** ويتسم هذا النوع من البيئة بمعدل معلومات عالٍ ودرجة من التعقيد، وعدم التأكد والحداثة، مثلاً تُعد الإضاءة المرتفعة وكثرة المعلومات والألوان المستخدمة والضجيج سماتٍ لهذا النوع من البيئة.
- **(Low–load Environment):** على العكس من النوع السابق يتسم هذا النوع من البيئة بالبساطة وقلة المعلومات والهدوء.

إن توقعات العملاء وحالتَهم العاطفية في توقيت ما هو الذي سيحدد إلى أي منهما سوف ينجذب العميل.

وتشجع البيئة عموماً على نوعين من السلوك هما:



- **سلوك الاقتراب (Approach Behavior)**: أي الدخول إلى المحيط أو بيئة تقديم الخدمة والبدء باكتشاف البيئة والتواصل مع الآخرين، ومن ثم القيام بأداء بعض المهام داخل هذه البيئة، وهذا يرتبط بعاملين مهمين هما درجة تنبيه البيئة للعميل وقدرتُها على إسعاده أو وضعه في حالة مزاجية جيدة، مثلاً الإضاءة الجيدة للمدخل ووجود موظفين لتحية العملاء على الباب هي محفزات أو أشياء تشجع العميل على سلوك الاقتراب.



- **سلوك التجنب (Avoidance Behavior)**: حيث تنتج البيئة استجابات معاكسة تماماً، وتشجع العميل على تجنب الدخول إلى هذه البيئة.



يجب أن تشجع بيئة الخدمة في المرحلة الأولى العملاء على سلوك الاقتراب.

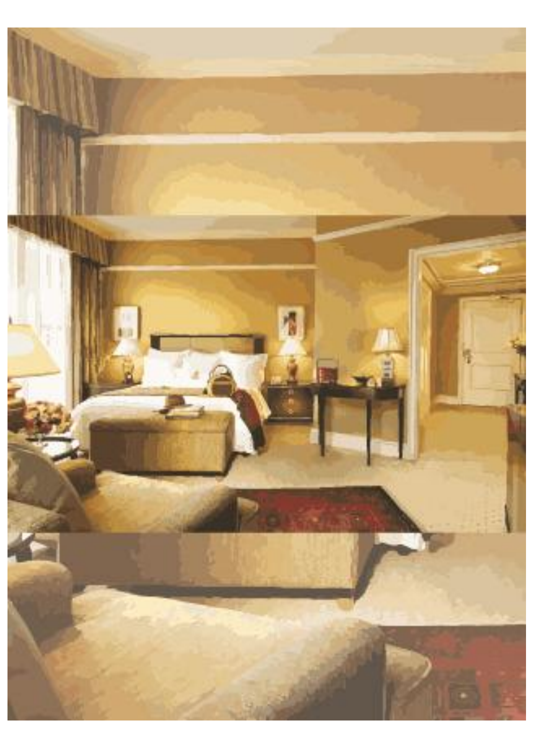


ومن ثم بعد دخول العميل إلى محيط تقديم الخدمة يجب أن تكون فعالة وذات كفاءة، وتساعد العميل على المشاركة الفعالة في عملية إنتاج الخدمة.



كما أن شرح الأدوار للعميل بوضوح وطريقة ودية سيساعد على إتمام عملية الإنتاج بصورة جيدة، كما يجب على موظفي الخدمة مساعدة العملاء فيما لو واجهوا مشكلات في بيئة تقديم الخدمة، وفي المرحلة الأخيرة يجب أن تشجع هذه البيئة العملاء على معاودة شراء الخدمة وتكرار الزيارة، كما هو الحال في دور عرض الأفلام عندما يتم وضع إعلانات عن الأفلام التي ستُعرض قريباً.

ثالثاً: تصميم البيئة المادية



يجب أن يكون تصميم البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمة عملاً مدروساً في المنشآت الخدمية، ويُستثنى من ذلك مؤسسات الخدمة التي تقدم خدماتها في مواقع العملاء أو منازلهم، وقد يقتصر في مثل هذه الحالات التركيز على تصميم المعدات والعربات والقرطاسية المستخدمة وما إلى ذلك حيث إنها تؤثر على الصورة التي تتكون لدى العميل عن المنشأة الخدمية، فالبيئة تتعلق بالمحتوى المادي وغير المادي الذي تنجز فيه الخدمة، ويلتقي ويتفاعل فيه المستفيد من الخدمة مع مقدمها، ففي حالة الفندق على سبيل المثال فهي تعني البناء والأرض والمعدات والأثاث وأدوات الطعام ودفاتر الملاحظات والكثير غيرها.

فالبيئات هي أكثر من مجرد شيء لذا يجب التمييز بينها على النحو التالي:

- إن البيئة تحيط وتغلف فلا يمكن للشخص أن يكون موضوعاً للبيئة بل سيكون مشاركاً فيها.
- تمثل البيئات نماذج متعددة، وبالتالي سيكون تأثيرها على الحواس بأكثر من طريقة.
- إن البيئات تقدم كماً من المعلومات والتي أحياناً تكون متناقضة أو غير منسجمة.
- البيئات تحتوي على رسائل لها مغزى.
- البيئات تتضمن أدواراً وأهدافاً.
- البيئات تمتلك صفات جماليةً واجتماعية.

وتواجه الشركات الخدمية بعض الصعوبات عند محاولتها خلق البيئة المثالية لتقديم الخدمة، ومن أهم هذه المشكلات:



- المعرفة المحدودة نوعاً ما بأثر البيئة والعناصر المكونة لها، والتي إلى حد ما تكون ذاتية أكثر منها موضوعية، فمثلاً الحكم على المساحة والألوان والأثاث يكون خاضعاً لإدراك الشخص، والحكم عليه يكون شخصياً وذاتياً أكثر منه موضوعياً.



- كثرة اختلاف الأفراد الذين يوجدون في بيئة الشركة الخدمية يجعل من الصعب تصميم بيئة تراعي الجميع وتلقى القبول والرضا نفسه من الجميع، فمثلاً في الفنادق حيث يوجد عدد كبير من العملاء أو في محطات القطار من الصعب أن نضمن الاستجابة نفسها من جميع الموجودين في البيئة التي تقدَّم فيها الخدمة.

رابعاً: عناصر البيئة المادية:

يمكن تقسيم العناصر المكوّنة للبيئة المادية التي يتم فيها تقديم الخدمة إلى ثلاث مجموعات من العناصر:



أ- العوامل المحيطية:

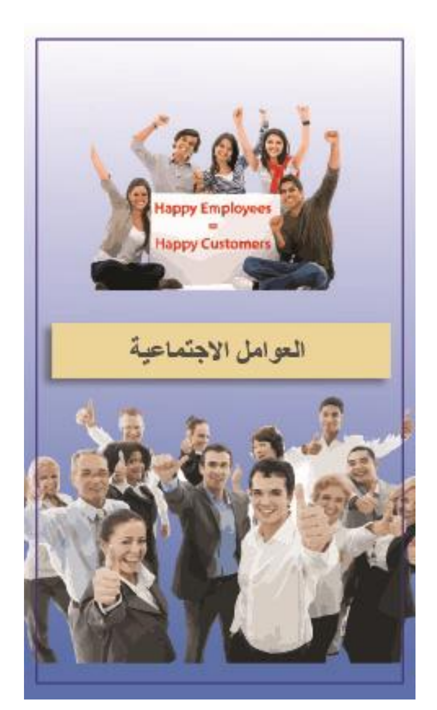
وتشمل درجة الحرارة والنظافة والنظام، ودرجة الهدوء أو الضجة في مكان تقديم الخدمة.



ب- العوامل التصميمية:

وهنا نلاحظ وجود نوعين من العوامل بعضها جمالية تتعلق بالألوان المستخدمة وأسلوب البناء والمواد والكماليات، والأخرى وظيفية لها علاقة بالرموز وشكل المباني والتجهيزات المستخدمة.

ج- العوامل الاجتماعية:



وتشتمل على نوعين: الأول هو مستهلكو الخدمة من حيث عددهم ومظهرهم وسلوكهم، والثاني هو موظفو الخدمة بما في ذلك عددهم ومظهرهم وسلوكهم.

وعموماً يجب أن يراعى في تصميم البيئة المادية طبيعة الخدمات المقدمة فيما إذا كانت تتطلب وجود العميل أم لا، فمثلاً في الخدمات التي تتطلب وجود العميل فقط مثل خدمة الصراف الآلي من المهم مراعاة تفضيلات العملاء في تصميم البيئة، في حين أن البيئة التي لا تتطلب وجوداً للعميل في مكان تقديم الخدمة مثل خدمة الاشتراك في الإنترنت، فيُراعى في التصميم تفضيلات الموظفين حيث إن العميل لا يوجد في مكان تقديم الخدمة، بينما في البيئات التي يوجد فيها العميل والموظف يجب أن يتم مراعاة تفضيلات الطرفين لأن التصميم السيئ للبيئة يؤثر على طرفي التفاعل، ويخفض من إنتاجية الموظفين والعملاء، ويؤثر سلباً على مزاج العميل.

يمكن تصنيف أنماط المؤسسات الخدمية من حيث الاختلاف في شكل البيئة واستخدامها على النحو التالي:

شكل رقم (1) أنواع الشركات الخدمية من حيث درجة تعقيد البيئة

بسيطة	تفصيلية	كيفية استخدام البيئة
خدمة الصراف الآلي ATM خدمة غسيل السيارات خدمات الانترنت البسيطة	درس غولف موقع المزادات eBay	الخدمات ذاتية الأداء (العميل فقط)
خدمات التنظيف على الناشف خدمات تصفيف الشعر	الفنادق المطاعم العيادات الطبية المشافي البنوك خطوط الطيران المدارس	الخدمات ذات درجة من التفاعل (الموجود في بيئة الخدمة الموظف والعميل معاً)
الخدمات المعتمدة على الرسائل الصوتية المؤتمتة	شركات الهاتف شركات التأمين	الخدمات المؤداة عن بعد (الموظفون فقط)

Source:

Bitner, M.J., (1992) "Servicescape: the impact of physical surroundings on customers and employees" Journal of Marketing , April ,Vol.56, p.59.

خامساً: دور البيئة المادية في المنشآت الخدمية

عموماً تلعب البيئة في المنشآت الخدمية العديد من الأدوار، ويمكن إيجاز وظائف أو أدوار البيئة كما يلي:

1. دور التغليف:

تنقل التوقعات للعملاء أو تساعد على بناء التوقعات، كما تؤثر بصورة كبيرة على إدراكاتهم.

2. تلعب دوراً تسهيلياً:

تسهّل عملية إنتاج الخدمة وتوصيلها، كما تزود العميل بالمعلومات حول طريقة التصرف وتسهل عملية طلب الخدمة.

3. تلعب دوراً اجتماعياً:

حيث تسهّل عملية التفاعل بين العميل وموظف الخدمة، كما تسهل عملية التفاعل بين العملاء مع بعضهم البعض.

4. تلعب دوراً تمييزياً:

حيث تساهم البيئة المادية بتصميمها الخاص بمقدم الخدمة في تمييزه عن المنافسين في أذهان العملاء.

وهناك مجموعة من الإرشادات أو الخطوات التي من الممكن أن تعزز من الدور الإيجابي للبيئة وأثرها على إدراكات العملاء كما يلي:

- التعرف والإقرار بالأثر الاستراتيجي للدليل المادي وتوضيح الدور الحيوي للبيئة.
- وضع مخطط أو تضمين خرائط الخدمة بالدلائل المادية أو الشواهد الملموسة التي يجب أن تصاحب كل مرحلة أو نشاط.
- التقييم الدائم وتحديد فرص تحسين الدلائل المادية وبيئة الخدمة.
- الاستعداد الدائم لتحديث وتحسين الشواهد أو الدلائل الملموسة.
- ضرورة أن يتبنى عمليةَ تصميم الدلائل المادية فريقُ عمل ممثلاً من مجموعة من الإدارات ذات الصلة حتى تضمن الشركة الخدمية نوعاً من الانسجام في الرسائل التي تبعث بها إلى العملاء من خلال تلك الدلائل.

سادساً: أثر البيئة المادية على صورة الشركة الخدمية

تُبنى المعلومات المستخدمة من قبل العميل لتقييم صورة الشركة على عوامل مختلفة، فإضافة إلى موظفي الاتصال مع العملاء تشكل البيئة المادية المحيطة بعملية تقديم الخدمة عاملاً آخر من هذه العوامل.



وقد تم التعرف على قدرة العناصر البيئية المحيطة بعملية تقديم الخدمة في إيصال صورة الشركة إلى أذهان المتعاملين معها في الكثير من الدراسات التسويقية النظرية والتطبيقية، حيث تسهّل الإشارات الملموسة التي تعكسها البيئة المادية عملية إدراك الصورة من قبل العميل؛ لأنه من الصعب الربط بين صورة الشركة وعرضها الخدمي نظراً للطبيعة الخاصة غير الملموسة للخدمات.

كما تلعب البيئة المادية دوراً وسيطاً في العلاقة بين موظفي الاتصال وصورة الشركة من خلال أثرها على أداء الموظفين، لذلك لا بد من تصميمها لتلبيَ الاحتياجات التشغيلية والتسويقية أو احتياجات العملاء والموظفين على حد سواء.



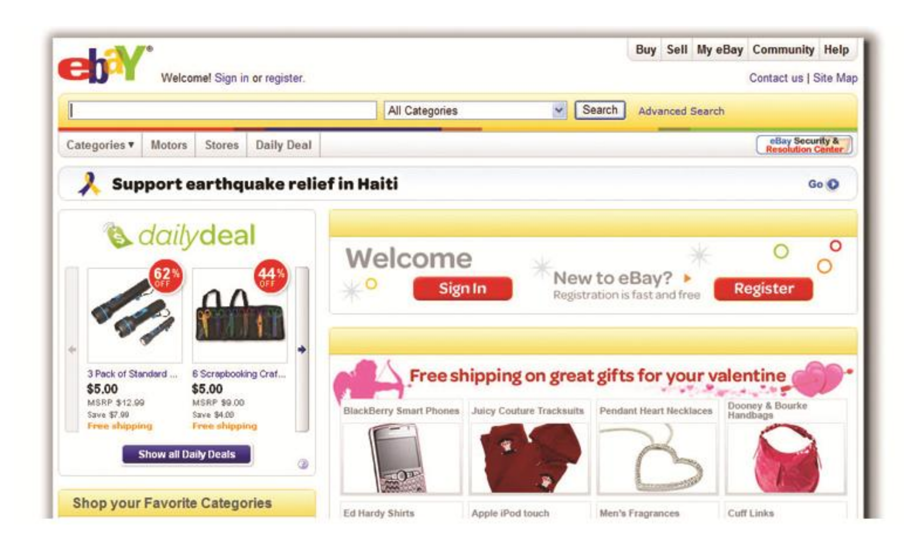
ويمكن تصنيف رد فعل العميل على البيئة المادية حسب مستويين:

- المستوى المعرفي: حيث تزوده البيئة المادية بفكرة عن طبيعة العرض الخدمي وطبيعة مزود الخدمة.
- المستوى النفسي أو العاطفي: الذي يتسم

بشعور العميل بالراحة أو عدم الراحة خلال عملية التفاعل والذي يؤثر لاحقاً على اتجاهاته وسلوكه نحو مزود الخدمة وقراره باستمرار التعامل معه أو إنهاء التعامل.

سابعاً: البيئة الإلكترونية

مع ازدياد أهمية التجارة الإلكترونية وعمليات التسوق عبر الإنترنت تكتسب البيئة الإلكترونية لتقديم الخدمة أهمية خاصة ولاسيما أن الكثير من الدراسات تشير إلى



أهمية بيئة الخدمات الإلكترونية في زيادة ثقة العميل والوصول به إلى النواتج السلوكية المرغوبة من رضا وإعادة شراء للخدمة، وفي حين تستمد عناصر البيئة المادية لتقديم الخدمات الإلكترونية أصلها من البيئات المادية التقليدية نلاحظ وجود بعض العناصر الإضافية المتعلقة بكون الخدمة تقدَّم على الإنترنت والتي لها علاقة بسهولة الاستخدام والدفع وعناصر الأمان.

وعموماً يمكن تقسيم عناصر البيئة الإلكترونية إلى ثلاث مجموعات هي:

أ- الجاذبية البصرية.

ب- التصميم والوظائف.

ت- الأمن المالي.

ويوضح الجدول التالي الأبعاد الفرعية لكل عنصر من عناصر البيئة الإلكترونية:

جدول رقم (1) عناصر البيئة الإلكترونية للخدمة

الأبعاد الفرعية لكل عنصر من عناصر البيئة الإلكترونية

الجاذبية البصرية	التصميم والوظائف	الأمن المالي
القيمة الترفيهية	سهولة الاستخدام	الأمان
أصالة التصميم	محتوى المعلومات	سهولة التعامل
الجاذبية الجمالية	التخصيص	
	التفاعل	

Source: Harris, C. Lloyd and Goode, M.H. Mark (2010) "Online servicescapes, trust, and purchase intentions" Journal of Services Marketing, Volume 24, Number 3, p. 232.

أ- الجاذبية البصرية:

تشير الدراسات إلى أن الجوانب الجمالية وتصميمَ الموقع هي عناصر مهمة في بيئة تقديم الخدمة الإلكترونية، حيث يُنظر إلى التصاميم والرسومات على الصفحة أو موقع الإنترنت كمؤشرات مهمة، كما أن استخدام الخلفيات المناسبة والتصاميم الحديثة مهم جداً في بيئة التسوق الإلكتروني، وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن مجموعة واسعة من الخصائص البصرية في صفحات الويب تؤثر على المستخدم، وأن الشركات على الإنترنت ينبغي أن تنظر في كيفية تأثير هذه العوامل الجمالية على عملية التواصل والتبادل، كما أن استخدام التصاميم الأصلية والشعارات يزيد من الفعالية ومن التقييم الإيجابي للعملاء.

ب- التصميم والوظائف:

في حين تركز الجاذبية البصرية على الجماليات، يركز التصميم على الإنترنت على تنظيم الوظائف، ونجد على رأس القائمة سهولة استخدام المواقع على شبكة الإنترنت التي تُعد من المعايير الرئيسية التي يستخدمها المستهلكون لتقييم البيئة على الإنترنت، كما يشكل محتوى المعلومات عاملاً رئيسياً في تقييم المستهلكين للمواقع على شبكة الإنترنت، حيث إن مستخدمي المواقع على شبكة الإنترنت يقيّمونها وفقاً لاحتياجاتهم من المعلومات الشخصية، إضافة إلى أن القدرة على التفاعل مع البائعين على الموقع وتخصيص الخدمات لملاءمة الاحتياجات الشخصية للعملاء لها أثر إيجابي على تقييم العملاء ونواتجهم السلوكية.

ث- الأمن المالي:

يشير الأمن المالي على الإنترنت إلى مدى إدراك المستهلكين لعمليات التبادل والسياسات العامة للموقع على شبكة الإنترنت على أنها آمنة.

يمكن أن نخلص إلى أن تصميم بيئة موقع الإنترنت مهم جداً في التأثير على إدراكات العملاء ووصولهم إلى القيام بالسلوك المرغوب من استمرار التعامل مع مقدم الخدمة خصوصاً أن واجهة الموقع وتصميمَه وسهولة التفاعل مع القائمين عليه قد يكون هو مجال التفاعل الوحيد بين العميل والشركة المقدمة للخدمة.

الخلاصة

تلعب الدلائل المادية الملموسة دوراً حيوياً في جعل الخدمة ملموسة في أذهان العملاء ومساعدتهم على تقييمها.

بيئة تقديم الخدمة هي البيئة التي يتم فيها إنتاج الخدمة حيث يتفاعل العميل ومقدم الخدمة مصحوبة بمجموعة من السلع المادية الملموسة التي تسهّل الأداء وتقديم الخدمة للعميل.

يجب أن يكون تصميم البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمة عملاً مدروساً في المنشآت الخدمية، والبيئات هي أكثر من مجرد شيء لذا يجب التمييز بينها، وتواجه الشركات الخدمية بعض الصعوبات عند محاولتها خلق البيئة المثالية لتقديم الخدمة.

وعموماً يمكن تقسيم عناصر البيئة الإلكترونية إلى ثلاث مجموعات هي: الجاذبية البصرية، التصميم والوظائف، والأمن المالي.

المراجع

الضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان.

1. Berry, L.and Parasuraman, A, (1991) “Marketing Services: Competing Through Quality”, Free Press A Division of Macmillan, Inc.

2. Bitner, M. (1990) "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", Journal of Marketing, April, Vol.54.

3. Bitner, M.J., (1992) "Servicescape: the impact of physical surroundings on customers and employees" Journal of Marketing, April, Vol.56.

4. Harris, C. Lloyd and Goode, M.H. Mark (2010) “Online servicescapes, trust, and purchase intentions” Journal of Services Marketing, Volume 24, Number 3.

5. Nguyen, Nha & Leblanc, Gaston (2001) "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services" Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 8.

6. Nguyen, Nha & Leblanc, Gaston (2002)"Contact Personnel, Physical Environment and Perceived Corporate Image of Intangible Services by

New Clients" International of Service Industry Management, vol.13 ,No .3.

7. Nguyen, Nha (2006) "The Collective Impact of Service Workers and Servicescape on The Corporate Image Formation" Hospitality Management, Vol.25.

8. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo.(2000) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition; Mc Graw- Hill.

حالة عملية

من المعروف أن تصميم البيئة المادية المصاحبة لتقديم الخدمة يرتبط إلى حد كبير بنوع الشريحة المستهدفة من العملاء، وبموقع ومكانة العلامة التجارية لمقدم الخدمة، فالبيئة المادية لشركة خدمية متوسطة ستختلف عنها في شركة ذات مستوى مرموق، اختر نوعين من الشركات الخدمية (فندقين أو مدرستين أو أي شركة أخرى) تصنَّف إحداهما على أنها ذات مستوى مرتفع والأخرى ذات مستوى متوسط أو مقبول، وراجع البيئة المادية لكل منهما موضحاً نقاط الاختلاف في تصميم البيئة، واكتب تقريراً يوضح النتائج التي توصلت إليها.

التمارين

أولاً: ما هي أنواع السلوك الذي قد تنتجه البيئة المادية المصاحبة لتقديم الخدمة؟

ثانياً: **اختر الإجابة الصحيحة:**

1- المباني والتجهيزات في محيط تقديم الخدمة هي من:

A. العوامل المحيطية.
B. العوامل التصميمية.
C. العوامل الاجتماعية.
D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: B. العوامل التصميمية.

2- ليس من عوامل الجاذبية البصرية:

A. القيمة الترفيهية.
B. أصالة التصميم.
C. الجاذبية الجمالية.
D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: D. لا شيء مما سبق.

الوحدة التعليمية الحادية عشرة

بناء العلاقات مع العملاء

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- مفهوم التسويق بالعلاقات وأهميته.
- أنواع العلاقات بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.
- إدارة العلاقة مع العملاء باستخدام تكاليف التحول.
- منافع التسويق بالعلاقات للشركة والعميل.
- تصنيف العملاء من حيث مستوى الربحية.
- الولاء وسلوك التحول.
- النواتج السلوكية لفشل الخدمة وسلوك الشكوى.
- استراتيجيات ضمان الخدمة.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يعرّف التسويق بالعلاقات وأهميته.
2. يصنف أنواع العلاقات بين العميل والشركة الخدمية.
3. يعرف إدارة العلاقة بين العميل والمنظمة باستخدام تكاليف التحول.
4. يصنف العملاء تبعاً لمستوى الربحية.
5. يحلل أسباب تحول العملاء إلى مقدمي خدمات منافسين.
6. يعرّف فشل الخدمة ويحدد نواتجه السلوكية.
7. يحديد استراتيجيات التعامل مع الشكوى وكيفية تصحيح فشل الخدمة.
8. يصنف استراتيجيات الضمان على الخدمة.

الكلمات المفتاحية:

التسويق بالعلاقات (Relationships Marketing) – تكاليف التحول (Procedural Switching Costs) – قيمة العميل (Customer Lifetime Value) – الولاء (Loyalty) – سلوك التحول (Switching Behavior) – تصحيح فشل الخدمة (Service Recovery) – الضمان على الخدمة (Service Guarantee).

مقدمة:



يرتبط مفهوم التسويق بالعلاقات بصورة وثيقة بالشركات الخدمية إذ من المعروف أن أغلب الصناعات الخدمية ترتفع فيها تكلفة جذب العملاء الجدد إذا ما قورنت بتكلفة الحفاظ على العميل الحالي، لذلك نجد تركيزاً من تلك الشركات على تطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات لزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء، حيث إن الكثير من الصناعات الخدمية في موقف أقوى من حيث قدرتها على الانتفاع بتطبيق التسويق بالعلاقات من صناعات أخرى بسبب أن أغلب الصناعات الخدمية تتكرر فيها التفاعلات المستمرة بين مقدم الخدمة والعميل، كما ترتفع فيها تكاليف تحول العميل.

سنحاول في الصفحات التالية أن نسلط الضوء على مفهوم التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع العميل، وكيف من الممكن للشركة اتباع تصنيف معين لعملائها بهدف تخصيص مواردها بالشكل الأمثل لإدارة الربحية المتأتية من هؤلاء العملاء، ثم ننتقل إلى التعرف على مفهوم الولاء، وما هي الأسباب التي قد تدعو العميل إلى فصم العلاقة مع الشركة الخدمية والبحث عن بديل آخر، وكيف من الممكن لتشجيع العملاء على الشكوى داخل الشركة أن يخفض من معدلات فقدان العملاء ومنعهم من التحول إلى مقدم آخر للخدمة.

أولاً: مفهوم التسويق بالعلاقات (Relationships Marketing) وأهميته:



نقلَ التسويق بالعلاقات التسويق من التركيز على إتمام الصفقة الحالية مع العميل ومحاولة جذب العميل إلى مستوى الاحتفاظ بالعميل وبناء علاقة مستمرة معه، واتسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليصل إلى بناء علاقات متبادلة مرضية وطويلة الأمد ليس فقط بين المنشأة والعملاء بل بين المنشأة وكل الأطراف الرئيسية (العملاء – الموردون – الموزعون.. إلخ)، وهذا يستلزم من المسوق إيجاد نوع من الروابط (اقتصادية واجتماعية.. إلخ) بين المنشأة وتلك الأطراف، ومن خلال التسويق بالعلاقات تستطيع الشركة التوصل إلى بناء ما يُدعى بالشبكات التسويقية (Marketing Network) والتي تتألف من الشركة وكل الأطراف المساندة من عملاء وموظفين وشركاء، وموردين وموزعين، وتجار تجزئة ووكالات إعلان واستشاريين، وغيرها من الأطراف المعنية بالعملية التسويقية والتي تهدف الشركة من خلالها إلى بناء علاقات مثمرة وذات ربحية معها حتى أن طبيعة المنافسة انتقلت من المنافسة بين الشركات إلى المنافسة بين شبكات التسويق، والشركات التي تستطيع بناء الشبكات الأفضل هي التي ستتفوق على منافسيها.



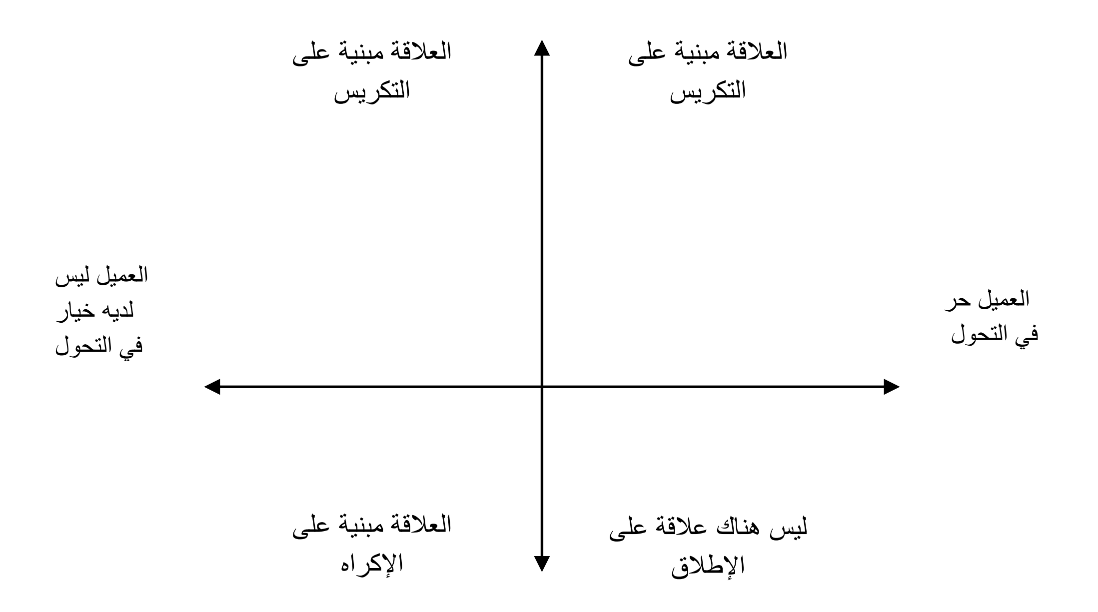
يهدف التسويق بالعلاقات عموماً إلى بناء والحفاظ على قاعدة أساسية من العملاء المربحين أو الذين يشكلون مصدر ربحية بالنسبة إلى الشركة، وذلك عبر أربع خطوات رئيسية هي:

- الحصول على العميل.
- إرضاء العميل.
- الاحتفاظ بالعميل.
- تعزيز العلاقة مع العميل.

ثانياً: أنواع العلاقات بين مقدم الخدمة والمستفيد منها

عموماً يمكن تقسيم أنواع العلاقات بين العميل والشركة الخدمية بناءً على مجموعة المنافع التي يحصل عليها العميل من العلاقة، وبناءً على مجموعة تكاليف التحول التي يتحملها العميل فيما لو تحول إلى مقدم خدمة آخر، أي فيما إذا كان العميل حراً في التحول أم لا، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1) أنواع علاقات الشركة – العميل



منافع قليلة يتم الحصول
عليها من خلال العلاقة

* source: Gwinner, Kevin P., et al. (2000) "Why Customers Build Relationships with Companies – and Why Not" In Hennig–Thurau, T.& Hansen, U. (Eds) ,Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through customer Satisfaction and Customer Retention. Spring Verlag, Berlin, p.372.

وتسعى الشركة إلى بناء نوع من العلاقات مع العملاء يُدعى العلاقات المبنية على التكريس أو التفاني "Dedication Relations" مثل هذا النوع من العلاقات أساسه الثقة، ويقود في النهاية بالعميل إلى مناصرة الشركة والدفاع عنها، وتُبنى علاقات التكريس أو التفاني أساساً على رضا العميل وثقته بالشركة والتي تنتج عن تكرار التعامل وشعور العميل بوجود نوع من الروابط الاجتماعية تجمعه مع مقدم الخدمة، كذلك فإن مثل هذا النوع من العلاقات يقود إلى تعاون العميل وتقوية علاقته بالشركة بل وتأييدها والدفاع عنها، كما يرتبط بمنافع كبيرة للعميل الذي يبقى موالياً للشركة حتى لو كانت تكاليف تحوله عنها منخفضة أو معدومة.

ثالثاً: إدارة العلاقة مع العملاء باستخدام تكاليف التحول:

تُعد القدرة على احتجاز العملاء "Customers Lock-in" في البيئة التنافسية الحالية من أهم المحددات لنجاح الشركات، حيث تستثمر الشركات الكثيرَ في عملية كسب أو حيازة العميل متوقعة أنها ستسترد هذه الاستثمارات على المدى الطويل بصورة أرباح من العملاء الموالين، فإذا كانت تكاليف التحول منخفضة ولم تستطع الشركة احتجاز عملائها، فإنها لن تستطيع تعويض تلك الاستثمارات، لذا لا بد للشركة من أن تدير بحذر ومهارة عملية الاحتفاظ بالعملاء، وبالتالي تبرز أهمية إدارة تكاليف التحول لما لها من أثر على نجاح عملية احتجاز العملاء.



وتكاليف التحول هي "تكاليف يتحملها المستهلك لمرة واحدة وترتبط بعملية تحوله من مقدم خدمة إلى مقدم خدمة آخر، وفي حين أنها تكاليف ترتبط بعملية التحول إلا أنها لا تترتب كلها بالضرورة فوراً عند

قيام المستهلك بالتحول"، كما أن تكاليف التحول المدركة من قبل المستهلكين تعمل بمثابة عوائق أمام تحولهم عن مقدم الخدمة حيث إن المستهلك يقوم بوزن المنافع التي ستتحقق له من التحول مقارنة بالتكاليف الفعلية والنفسية لعملية التحول، وبالتالي لن يقوم المستهلك بالتحول إذا كانت التكلفة الناتجة عن التحول أكبر من المنافع التي سيحصل عليها من التحول إلى مقدم خدمة بديل، ومن أهم أنواع تكاليف التحول:

أ- تكاليف التحول الإجرائية (Procedural Switching Costs):

تتعلق بالوقت والجهد الذي يبذله العميل في التحول من المقدم الحالي إلى مقدم خدمة آخر وهي:

- تكلفة المخاطرة: عدم التأكد من المخرجات التي سيحصل عليها العميل من الخدمة الجديدة.
- تكاليف التقييم: تتمثل بالوقت والجهد اللازمين لاتخاذ قرار التحول بدءاً من جمع المعلومات اللازمة لتقييم البدائل المحتملة والجهد الذهني المطلوب لتحليل هذه المعلومات المتاحة للتوصل إلى اتخاذ القرار.
- تكاليف التعلم: تتمثل بالوقت والجهد اللازمين لاكتساب المهارات الجديدة لتعلم استخدام الخدمة الجديدة بصورة فعالة.
- تكاليف البدء أو التأسيس (Set up Costs): تتمثل بالوقت والجهد اللازمين لبدء العلاقة مع المقدم الجديد للخدمة.

ب- تكاليف التحول المالية (Financial Switching Costs):

تتمثل بالخسائر القابلة للقياس المالي والتي يتكبدها العميل نتيجة تحوله إلى مقدم خدمة جديد ومنها:

- تكلفة خسارة المنافع (Benefit Loss Costs): وهي الخسائر المرتبطة بالارتباطات التعاقدية التي تخلق منافع اقتصادية ناتجة عن البقاء مع المقدم الحالي للخدمة، مثلاً قد يخسر العميل عند قيامه بتغيير مقدم الخدمة منافع أو خصومات يتمتع بها لكونه عميلاً لفترة من الزمن ولا يتمتع بها العملاء الجدد.

- تكلفة الخسارة المالية (Monetary Loss Costs): وتتمثل بالنفقات المالية المرتبطة بإنهاء العلاقة الحالية والنفقات المالية اللازمة لبدء التعامل مع المقدم الجديد مثل رسوم التعاقد.

ج – تكاليف التحول المرتبطة بالعلاقات (Relational Switching Costs): ترتبط بعدم الراحة أو الضيق النفسي والعاطفي الناتج عن الشعور بفقدان الهوية وقطع الصلات:

- تكلفة خسارة العلاقات الشخصية (Personal Relationship Loss Costs): تتمثل بالخسائر العاطفية الناتجة عن قطع الروابط أو الصلات مع الأشخاص الذين يتعامل معهم العميل، حيث تخلق ألفة العميل مع موظفي المقدم الحالي للخدمة مستوى من الراحة لا يتحقق للعميل فوراً مع موظفي الشركة الجديدة.
- تكلفة خسارة العلاقة مع العلامة (Brand Relationship Loss Costs): تتمثل بالخسائر العاطفية الناتجة عن قطع الروابط التي كوّنها العميل مع العلامة أو الشركة، إذ غالباً ما تصبح هذه الروابط جزءاً من إحساس العميل بهويته، ويشعر بفقدانها عندما يتحول إلى علامة أو شركة أخرى.

هذا وتُعد التكاليف المرتبطة بالعلاقات مهمة حيث يرى الكثيرون أنه قد يسهل على المنافسين في الأسواق ذات المنافسة المحدودة أن يجاروا أسعار الشركة وعروضها، وبالتالي يصبح الحفاظ على تكاليف التحول النفسية والمرتبطة بالعلاقات مرتفعة هي الاستراتيجية التنافسية الأكثر تحدياً.

رابعاً: منافع التسويق بالعلاقات للشركة والعميل:

عموماً ينتج عن بناء علاقات طويلة ومثمرة مع العملاء منافع لكلا الطرفين:

1– منافع العميل:

- **منافع الثقة:** حيث تزداد ثقة العميل ويقل شعوره بالمخاطرة والاطمئنان إلى صحة الأداء، وبالتالي يقل الشعور بالقلق عند الشراء، ويكون العميل أكثر معرفة بما يمكن توقعه.

- **المنافع الاجتماعية:** حيث يوجد نوع من التواصل بين العميل وموظفي الخدمة، وشعور العميل بأنه معروف شخصياً وبالاسم، وينشأ نوع من الصداقة بينه وبين مقدم الخدمة، والاستمتاع بهذا الجانب الاجتماعي من العلاقة مع مقدم الخدمة.
- **منافع المعاملة الخاصة:** وتتضمن منح العميل أسعاراً أفضل أو خصومات أو خدمات إضافية، وسرعة الاستجابة أو أداء الخدمة مقارنة مع العملاء العاديين.

2- منافع الشركة:

يُستخدم مصطلح "الارتداد صفر" للتعبير عن الحفاظ على كل عميل تستطيع الشركة خدمته بربحية، وقد حللت الدراسات الأرباح المتحصَّلة من كل عميل في أكثر من نوع خدمة وعلى مدى سنوات عدة، فوجدت أنه كلما طالت علاقة العملاء مع الشركة زادت ربحيتهم بالنسبة لها، وقد رأوا أن مصدر هذه الربحية يعود إلى مجموعة من العوامل هي:

- **الأرباح الناتجة عن زيادة الشراء من قبل العميل وبتكاليف تشغيلية أقل:**

يسهل البيع للعملاء القدامى وبتكلفة أقل، ففي حين أن العميل الوفي يشتري أكثر فأكثر إلا أن الموارد التسويقية والبيعية اللازمة لإقناعه بالشراء تقل مع الوقت.

- **الأرباح الناجمة عن قيام العملاء القدامى بدفع أسعار أعلى:**

عندما يثق العميل بمقدم الخدمة فهو على استعداد لدفع الأسعار الاعتيادية أو النظامية، كما أنه أقل استعداداً للتحول في حال زيادة الأسعار من العملاء غير الموالين.

- **الأرباح الناجمة عن تشجيع الآخرين على الشراء من الشركة:**

يشجع العميل الوفي الآخرين على شراء الخدمة، ويقوم بنشر انطباعاته الإيجابية حول تجربته مع مقدم الخدمة، وتعمل هذه التوصية أو الاتصالات الشفوية الإيجابية على جذب عملاء جدد للشركة، وتخفض من التكاليف التسويقية اللازمة لكسبهم كالاستثمار في الإعلانات وغيرها من العروض الترويجية، وبالتالي تضيف إلى القيمة التي يجلبها العميل الحقيقي أو الوفي والمتمثلة بإعادة الشراء، حيث إنه ليس هناك رجل بيع أو إعلان قادر على إقناع الفرد بالشراء مثلما يستطيع صديق أو عميل سبق له تجربة الخدمة.

من الجدير بالذكر أنه لا يجب على الشركة أن تتعامل مع ولاء العملاء ذوي الربحية العالية على أنه أمر مضمون أو مفروغ منه، إنه يستمر فقط طالما يشعر العميل أنه يتلقى أو يحصل على قيمة أفضل مما يمكن أن يحصل عليه في حال تحول إلى المنافسين، لذلك يجب على الشركات أن تعمل بشكل دؤوب للحفاظ على عملائها خصوصاً أنه ليس بالضرورة أن يختفيَ العملاء بين ليلة وضحاها بل قد يقومون بتقليص حجم مشترياتهم وتحويل جزء من تعاملاتهم إلى طرف آخر أو ما يُدعى بالتحول التدريجي، حيث تتم عملية التحول في الكثير من الخدمات مثل الاتصالات والبنوك والتأمين بصورة غير ملحوظة وعبر فترة من الزمن يقوم خلالها العملاء بالانسحاب التدريجي من العلاقة مع مقدم الخدمة، ويوجهون إنفاقهم أكثر فأكثر إلى المنافس.

خامساً: تصنيف العملاء من حيث مستوى الربحية:

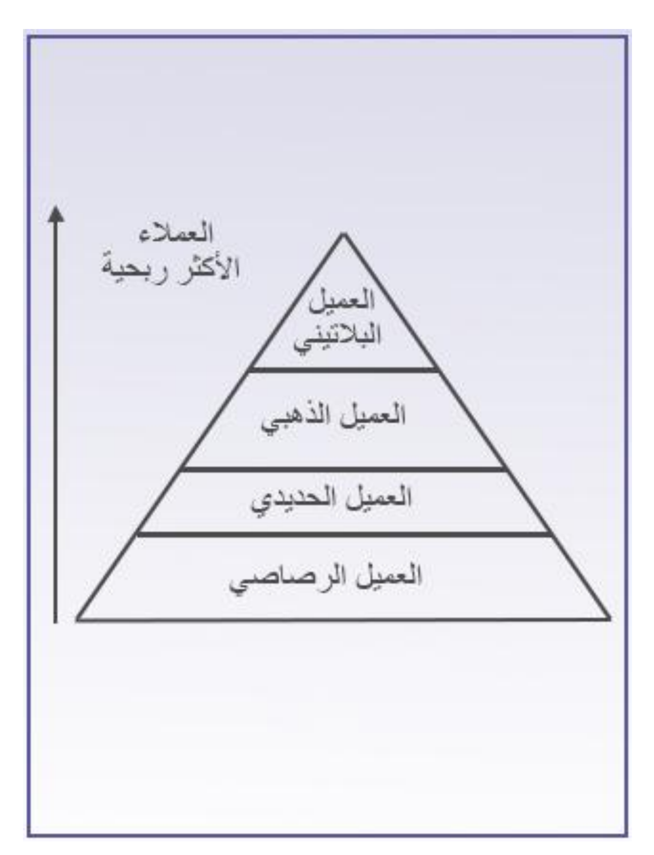


إن مفهوم قيمة العميل (Customer Lifetime Value) هو مفهوم مرتبط بالتسويق بالعلاقات بصورة كبيرة، إذ يعتمد التسويق بالعلاقات على افتراض رئيسي مؤداه أن تقوم الشركة ببناء وتعزيز علاقتها مع العميل لإطالة هذه العلاقة قدر المستطاع، وبالتالي تعظيم الأرباح المتأتية من هذا العميل خلال فترة تعامله مع المنشأة.

يعرّف (Kotler & Keller, 2006) قيمة العميل أنها "القيمة الحالية الصافية للأرباح المتوقعة من العملاء طيلة فترة تعاملهم مع الشركة"، وتدار قيمة العميل عن طريق:

- تقييم قيمة المنظمة لعملائها.

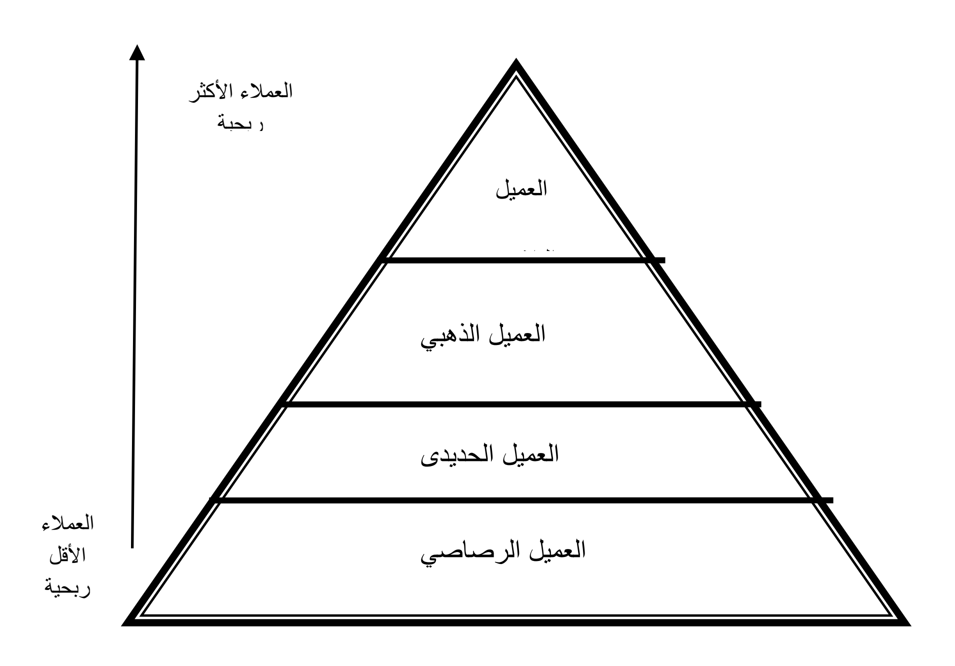
- تقييم الاحتفاظ بالعملاء وجذبهم أو التخلي عنهم.
- اختيار الأنشطة التسويقية المناسبة للعميل.
- متابعة نتائج سلوك العميل واتجاهاته.



وبناءً على هذا المفهوم بإمكان الشركات الاعتماد على هرم العملاء لتصنيف عملائها تبعاً لمستوى الربحية، والقيام باستخدام البرامج الملائمة لكل نوع من هؤلاء العملاء، وبالتالي استخدام وتخصيص أفضل للموارد وإدارة أفضل للربحية.

صنفت دراسة Zeithaml et al. (2001) العملاء من حيث ربحيتهم كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2) هرم العملاء



*Source: Zeithaml, Valarie A, Rust, Roland T. & Lemon, Katherine N. (2001) "The customer pyramid: Creating and serving profitable customers", California Management Review, Vol.43, No.4, Summer, p.125.

- **العميل البلاتيني:** يرى قيمة كبيرة في عروض الشركة وينفق المزيد على الشراء منها، وتقل تكاليف المحافظة على العلاقة معه مع الوقت، وهو أقل حساسية للسعر، كما أنه ينشر الاتصالات الشفهية الإيجابية حول الخدمة للآخرين، ويمثل العميل الوفي مصدراً ثابتاً من العوائد للشركة خلال سنوات، كما أنه أكثر احتمالاً أن يشتريَ الخدمات الجديدة.
- **العميل الذهبي:** أقل ربحية من النوع الأول من العملاء، وربما يكون مستخدماً بصورة كبيرة إنما يعمد إلى تقليل المخاطرة عن طريق الشراء من أكثر من شركة.
- **العميل الحديدي:** يمثل العملاء الأساسيين الذين يمنحون الشركة الحجم الكافي من العملاء اللازم لتشغيل الشركة بكامل طاقتها، لكن درجة ربحيتهم لا تؤهلهم لتلقي معاملة خاصة.
- **العميل الرصاصي:** يمثل العملاء الذين يكلفون الشركة ويتطلبون قدراً كبيراً من الاهتمام لا يتلاءم مع مستوى إنفاقهم وربحيتهم، وأحياناً يمثلون مصدراً للمشكلات حيث يشتكون إلى الآخرين ويعطلون موارد الشركة.

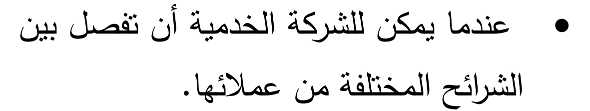
من المهم للشركة الخدمية استهداف العملاء في الفئتين الأولى والثانية بطريقة أفضل عن طريق دراسة تاريخ العميل وسلوكه السابق من أجل تطوير بروفايل خاص بكل منهم، وبالنسبة إلى العملاء الحديديين يجب على الشركة تعقب إدراكاتهم للخدمة وما هي تفضيلاتهم بخصوصها، بينما يجب على الشركة في الفئة الأخيرة أن تبحث عن أفضل الطرق لخدمة هؤلاء العملاء بفعالية وأقل تكلفة ممكنة.



عموماً يمكن للشركات الخدمية تطبيق هذا التصنيف في الحالات التالية:



- عندما يرى العملاء القيمة بطرق مختلفة.



- عندما يمكن للشركة الخدمية أن تفصل بين الشرائح المختلفة من عملائها.
- عندما يوجد لدى الشركة الخدمية مجموعات مختلفة من العملاء ترغب في مستويات مختلفة من الخدمة.
- عندما يكون لدى العملاء الإرادة لدفع مستويات مختلفة من الأسعار تبعاً لمستويات معينة من الخدمة.
- عندما تكون موارد الشركة الخدمية محدودة بما فيها وقت موظفيها.

سادساً: الولاء وسلوك التحول (Loyalty and Switching Behavior):

يرتبط مفهوم الولاء ارتباطاً وثيقاً بالتسويق بالعلاقات بل يشكل رضا العميل وولاؤه الحجر الأساس للتسويق بالعلاقات وإطالة أمد العلاقة مع الشركة وتعظيم قيمة العميل.

يرى Oliver أن أغلب تعاريف الولاء تعاني من مشكلة إغفال المعنى أو البعد النفسي للولاء، وقد عرّف الولاء أنه "التزام عميق من العميل بإعادة شراء المنتج / الخدمة التي يفضلها بصورة مستمرة في المستقبل على الرغم من المؤثرات الظرفية أو الجهود التسويقية والتي من المحتمل أن تسبب سلوك التحول".

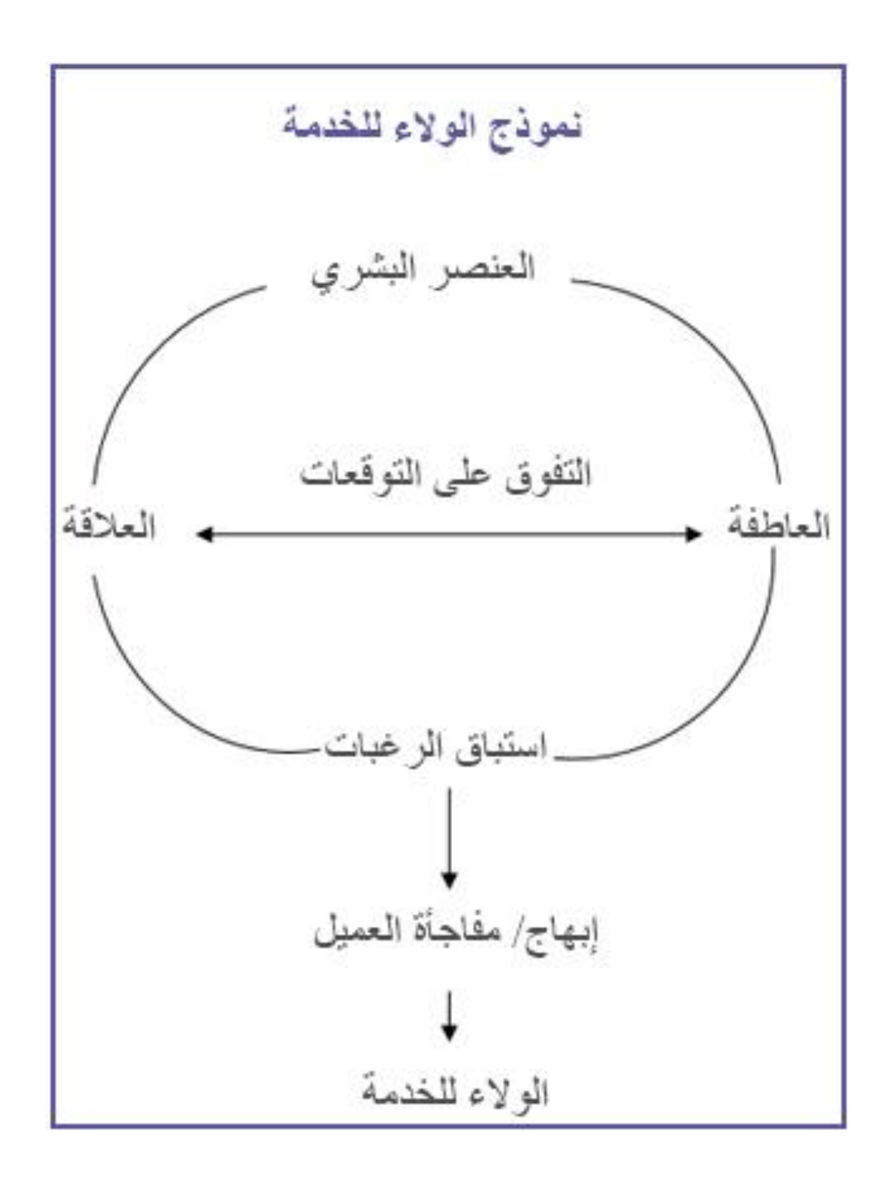
وتزداد فرص مقدمي الخدمات في خلق ولاء أعلى لدى عملائهم مقارنةً بمنتجي السلع المادية الملموسة، وذلك لكثير من الأسباب أهمها:

1- تزداد المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمات والناتجة عن الطبيعة غير الملموسة للخدمة وصعوبة تقييمها قبل الاستهلاك مقارنةً بالسلع المادية، وبالتالي يستخدم العملاء الولاء كأداة لتقليل المخاطرة المدركة المرتبطة باستهلاك الخدمة.
2- توجد لدى مقدم الخدمة فرص أكثر للتفاعلات الشخصية بين موظفي الخدمة والعميل، ويولي العميل في الخدمات وخصوصاً المعقدة منها أهمية أو وزناً للرابط العاطفي أكثر من الخدمة نفسها، ولموظف الخدمة دور كبير في خلق هذا الرابط العاطفي من خلال التفاعلات التي تتم بينه وبين العميل، وبدوره يؤدي هذا الرابط العاطفي إلى درجات أعلى من الولاء.
3- إن عدم قابلية فصل شراء الخدمة عن استهلاكها والتي تتطلب أحياناً قدراً من مشاركة العميل في تأدية الخدمة تؤدي إلى نوع من المسؤوليات المشتركة بين طرفي التفاعل العميل ومقدم الخدمة، وفي حال شعور العميل أنه جزء من ذلك تزداد استجابته العاطفية الإيجابية التي تؤثر على إدراكه للشركة الخدمية وتزيد من ولائه لها.
4- تزداد فرص أن يطور العميل ولاءً لعلامة واحدة في مجال الخدمات عنه في مجال السلع، إذ نلاحظ أن العميل يعطي نسبة كبيرة من مشترياته لعلامة واحدة، أو مقدم واحد للخدمة في فئة خدمة معينة قد تصل إلى 100% من إجمالي مشترياته من الخدمة.

تمثل معرفة توقعات العملاء واحتياجاتهم الخطوة الرئيسية في بناء ولاء العميل، وهذا يتحقق للشركة عندما تكون قريبة من عملائها، لذا نلاحظ أن الشركات تستثمر أكثر فأكثر في بناء علاقات قوية مع

عملائها في سبيل الحصول على معلومات قيّمة حول أفضل طريقة لخدمة العملاء ومنعهم من التحول إلى المنافسين، وتستطيع الشركة من خلال هذه العلاقة القريبة والمستمرة مع العملاء ليس فقط تلبية احتياجاتهم بل التفوق على توقعاتهم، واستباق تنفيذ هذه الاحتياجات مما يؤدي بتلك الشركات إلى إسعاد عملائها، يرى Kandampully (1998) أن رضا العميل لم يعد هو المفتاح الرئيسي للنجاح بل إنه استُبدل في أوائل التسعينيات بما يُدعى إبهاج العميل أو إسعاد العميل، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3) نموذج الولاء للخدمة



*Source: Kandampully, Jay (1998) "Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services", Total Quality Management, Vol.9, No.6 , p.439.

ففي هذه البيئة الشديدة التنافسية والابتكارات التكنولوجية المتسارعة فإن الشركات الخدمية الريادية يجب أن تميز نفسها بالعمل على إسعاد عملائها بحق، وذلك يكون عبر بناء روابط عاطفية مع العميل تكون الثقة عنصراً أساسياً فيها حيث إن انعدام أو محدودية الثقة يقف عائقاً أمام بناء علاقة طويلة وناجحة، ولا شك في أن العنصر البشري هو المفتاح الرئيسي في بناء هذه العلاقة ونجاحها، ويرى Sobel (2003) أن الولاء هو عبارة عن مزيج من ثلاثة عناصر أساسية هي:

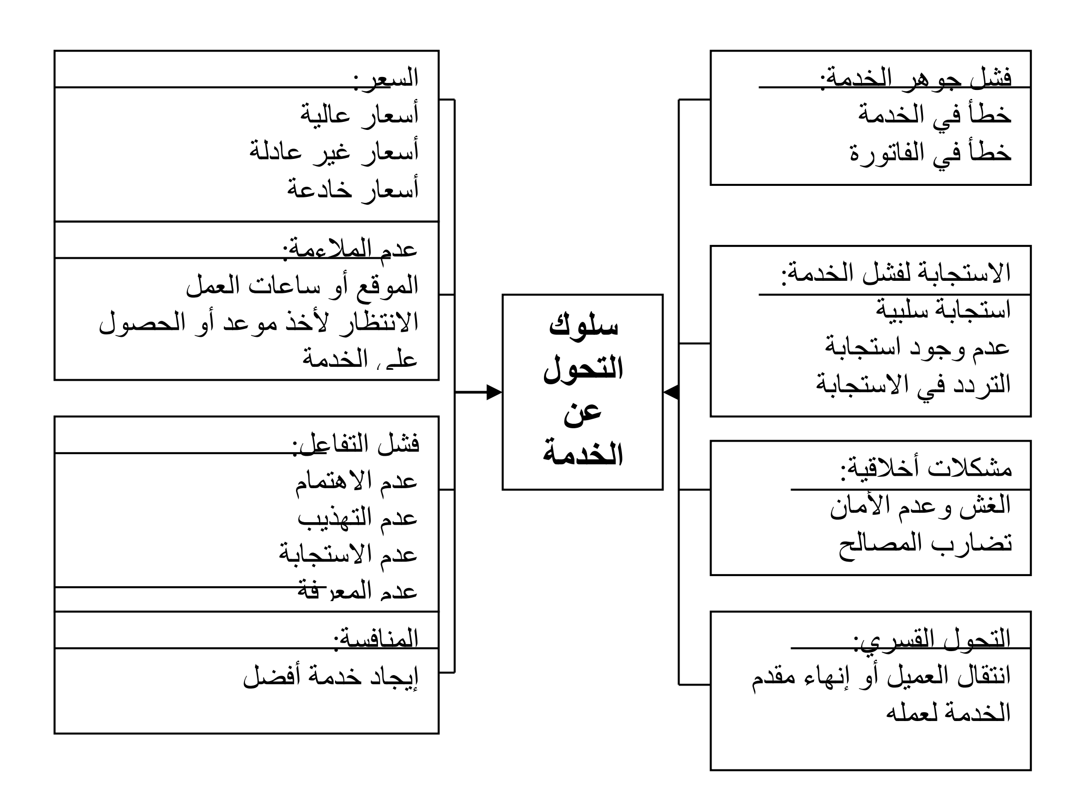
أ- القيمة المضافة التي تقدمها الشركة للعميل: وتتكون من القيمة الأساسية أي عرض القيمة الأصلي الذي وُعد العميل بتلقيه إضافة إلى القيمة المفاجئة أو ما دعاه "Surprise Value"، فالشركة التي تنجح في التوصل إلى ما هو أكثر من القيمة المتفق عليها تزداد فرصها في الحصول على مستويات أعلى من الولاء.

ب- ثقة العميل بالشركة.

ت- الأميال الإضافية التي تستعد الشركة لقطعها من أجل إرضاء العميل وإسعاده، فإذا أدرك العميل أن الشركة تضع مصالحها جانباً وتقوم بالمبادرات والمساعدات غير الاعتيادية له فإن النتيجة غالباً ما تكون ولاء هذا العميل، هذه الأميال الإضافية عبارة عن أفعال ولفتات من شأنها أن تعكس درجة عالية من التكريس والعناية بالعميل، كأن يقطع مقدم الخدمة يوم إجازته ليساعد في حل مشكلة أو قضية مهمة بالنسبة إلى العميل، وتقديم التوضيحات والاقتراحات بالحلول للمشكلات التي قد تواجه العميل حتى قبل ظهورها، ما يعني أنها ببساطة أن يرى العميل أن مقدم الخدمة يركز عليه وليس على نفسه، وتساعد سياسات التسعير وإدارة الشكاوى، وإدارة جودة الخدمة في استباق الكثير من المشكلات ومنع حدوثها.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الشركات الخدمية للحفاظ على عملائها إلا أن هناك – ولا بد – نسبة من فقدان العملاء تعاني منها الشركات وذلك بقيام العملاء بالتحول إلى مقدم خدمة منافس عندما تواجهه مشكلات مع مقدم الخدمة الحالي وتسبب شعوره بعدم الرضا، وفيما يلي سوف نستعرض الأسباب التي قد تؤدي إلى التحول عن مقدم الخدمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (4) أسباب تحول العملاء عن مقدمي الخدمات



Source: Keaveney, Susan M. (1995) "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol.59, No.2, Apr, pp.71-82.

كل الأسباب السابقة قد تدفع العميل إلى التفكير في التحول عن مقدم الخدمة إلى مقدم خدمة آخر، وهناك الكثير من الأسباب السابقة التي تُعد بمثابة فشل في عملية تقديم الخدمة، ولو لم تستطع الشركة الخدمية أن تصحح فشل الخدمة بالطريقة المناسبة التي تلائم العميل فإن هناك احتمالاً كبيراً لخسارة هذا العميل.

سابعاً: النواتج السلوكية لفشل الخدمة وسلوك الشكوى

فشل الخدمة هو أي موقف يجري بصورة خاطئة بغض النظر عن المسؤول، في حين أن خاصية عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك تجعل من الصعب في الخدمات عالية الاتصال أن نخفي هذا الفشل عن العميل، وتتراوح نتائج هذا الفشل من أضرار بسيطة قد يغفلها العميل إلى أضرار جسيمة أو كبيرة تقع على العميل أو ممتلكاته، ويرى هالستيد أن فشل الخدمة يرتب على العميل نوعين من الآثار هما:

أثر الهالة (Halo Effect): الذي يتمثل بقيام العميل بتعميم فشل الخدمة على إجمالي إدراكاته للشركة الخدمية ككل، فيرى أن أي تفاعل مقبل مع مقدم الخدمة سيكون فاشلاً.

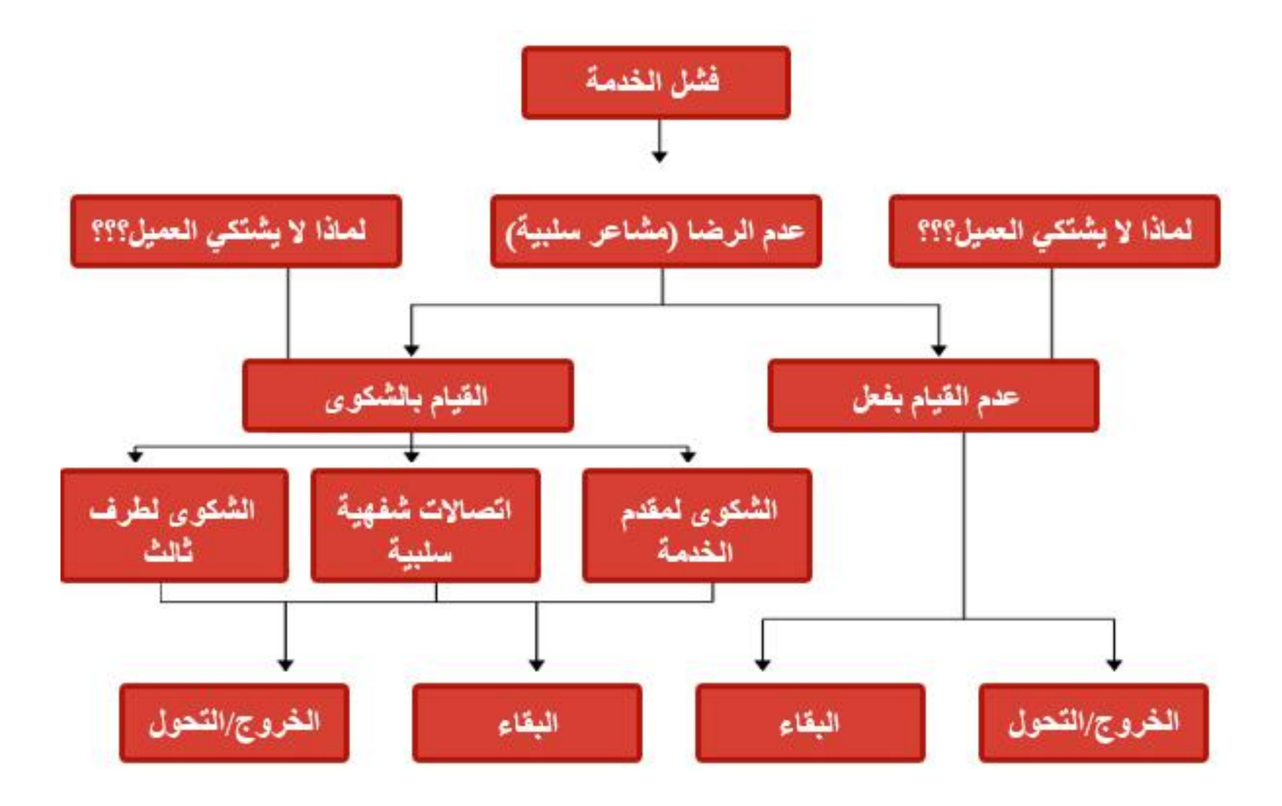


أثر الدومينو (Domino Effect): حيث يرتب الخطأ أو الفشل في ناحية معينة فشلاً في ميزات أو نواحٍ أخرى من الخدمة، مثلاً العميل الذي يواجه فشلاً في الخدمة في مرحلة مبكرة يصبح انتقادياً جداً في مراحل تالية، كالعميل الذي سبق أن قام بحجز طاولة في مطعم، وعندما قدم إلى المطعم تأخر في الحصول على الطاولة على الرغم من حجزه المسبق،

سيؤثر ذلك على مزاجه ويجعله ينتقد أبسط الأشياء في مراحل تالية لم يكن لينتقدها لو لم يحصل الفشل في تلك المرحلة المبكرة من التفاعل.

عموماً عند حدوث فشل في الخدمة تواجه الشركة الخدمية أحد الاحتمالات التالية، كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (5) النواتج السلوكية المحتملة لفشل الخدمة



ويمكن تصنيف العملاء من حيث ردودُ أفعالهم على حدوث فشل في الخدمة التي تلقوها أياً كان سبب هذا الفشل كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (1) تصنيف العملاء تبعاً لرد فعلهم على فشل الخدمة

عدم القيام بفعل	الشكوى لمقدم الخدمة	الشكوى لطرف ثالث	الاتصالات الشفهية السلبية
السلبيون وهم العملاء الذين لا يقومون بأي رد فعل على فشل الخدمة	النشطاء والمجاهرون ويسمون بأفضل الأصدقاء لأنهم يمنحون فرصة ثانية لمقدم الخدمة وهم أميل إلى البقاء مع مقدم الخدمة	النشطاء الذين يشتكون إلى كل الأطراف المتاحة، وهم أميل إلى ترك مقدم الخدمة و التحول إلى المنافسين	النشطاء وسريعو الغضب وهم أميل إلى ترك مقدم الخدمة والتحول إلى المنافسين

1- سلوك الشكوى:

إن قيام العميل بالشكوى لدى مقدم الخدمة هو بمثابة فرصة أمام الشركة لاستعادة العملاء غير الراضين، والذين قد يفكرون بالتحول إلى مقدم آخر للخدمة، لذلك من المهم للشركة الخدمية إرساء ثقافة الشكوى لدى العملاء والموظفين على حد سواء، وإيجاد نظام فعال للتعامل مع شكاوى العملاء وحلها والاستفادة منها لتحسين الخدمات الحالية التي تقدمها الشركة، ومن المهم للشركة معرفة عوائق الشكوى لإزالتها وإتاحة الفرصة أمام العملاء لتقديم شكواهم داخل الشركة بدلاً من الشكوى إلى أطراف خارجية أو إلى

العملاء الآخرين أو المرتقبين، وانتشار الاتصالات الشفهية السلبية أو ما يدعى بالكلمة المنطوقة مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة الشركة وصورتها في أذهان العامة.

لماذا لا يشتكي العميل؟؟

- عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت للقيام بالشكوى.
- لعلمه أن الشكوى لن تؤدي إلى نتيجة.
- الخوف من المواجهة خصوصاً لو سيتأثر شخص يعرفه من الشكوى.

لماذا يشتكي العميل؟؟

- للحصول على التعويض.
- التنفيس عن الغضب.
- الرغبة في تحسين الخدمة التي سيتلقاها مستقبلاً.
- الرغبة في ألا يتعرض غيره من العملاء لما تعرض له.

من هو العميل الذي يشتكي؟؟

تشير الدراسات إلى أن العملاء الأعلى في الطبقة الاجتماعية أو الأعلى دخلاً ومستوى تعليمياً هم الأكثر قياماً بالشكوى من هؤلاء الأقل دخلاً أو تعليماً أو مستوى اجتماعياً.

ما هي اعتبارات تعويض أو ترضية العميل؟؟

أ- من هو العميل المتأثر بالفشل (تصنيف العميل).
ب- درجة جدية فشل الخدمة (بسيطة أو خطرة).
ت- ما هي المكانة الذهنية للشركة.

2- استراتيجيات التعامل مع معوقات قيام العملاء بالشكوى:

هناك الكثير من معوقات قيام العميل بالشكوى ومن أهمها:

أ- عدم الملاءمة:

وتعني صعوبة معرفة الإجراءات اللازمة للقيام بالشكوى إضافة إلى الجهد والوقت اللازمين للقيام بالشكوى، ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة هنا للتغلب على معوق عدم الملاءمة طباعة أرقام الخطوط الساخنة الخاصة لتلقي الشكاوى عليها، وكذلك البريد الإلكتروني والعناوين البريدية على كل أدوات الاتصال الموجهة إلى العملاء.

ب- الشك في جدوى القيام بالشكوى:

أي عدم التأكد من أن الشركة ستأخذ أي فعل أو طبيعة الفعل الذي ستقوم به لحل القضية، ومن أهم الاستراتيجيات الممكن اتباعها في هذه الحالة تقديم التأكيدات للعملاء أن شكواهم مهمة وجدية وسوف تتم تسويتها وذلك عبر:

- وجود إجراءات تصحيح للخدمة.
- تحسين ميزات أو خصائص الخدمة بناءً على التغذية المرتدة من العملاء.

ج- مشاعر التخوف وعدم الراحة المرتبطة بالشكوى:

أي الخوف من أن تتم معاملة العميل بوقاحة، والخوف من الشجار والشعور بالإحراج، ومن أهم الاستراتيجيات الممكن اتباعها هنا جعل قيام العملاء بالتغذية المرتدة بمثابة تجربة سعيدة، وذلك من خلال:

- شكر العميل على قيامه بالتزويد بالتغذية العكسية.
- تدريب الموظفين على عدم المشاحنة مع العملاء وجعلهم يشعرون بالراحة.
- إتاحة الفرصة للشكاوى من دون تحديد المصدر.

عند حدوث فشل في أحد جوانب الخدمة المقدمة إلى العميل لا بد من تصحيح هذا الفشل أو ما ندعوه باسترداد الخدمة (Service Recovery)، وهي العملية التي تعبر عن محاولات الشركة لتصحيح فشل

الخدمة وتعويض العميل عن الضرر الذي وقع عليه نتيجة هذا الخطأ، وبالتالي كسب رضا العميل الغاضب واستعادته مجدداً.

يرى خبراء تسويق الخدمات أهمية إنصاف العميل عند تصحيح فشل الخدمة، حيث يتوقع العميل أن تقوم الشركة بإنصافه بناءً على ثلاثة أبعاد أو ما ندعوه بالعدالة المدركة:

جدول رقم (2) أبعاد العدالة المدركة في تصحيح الخدمة

عدالة المخرجات (outcome fairness)	**عدالة الإجراءات** (procedural fairness)	**عدالة التعامل** (interactional fairness)
أي عدالة النتائج التي سيحصل عليها العميل نتيجة الشكوى التي تقدم بها	والمقصود بها إجراءات وقواعد القيام بالشكوى وزمن التعامل معها	التعامل الذي يتلقاه العميل في أثناء عملية الشكوى بأكملها

إذاً من المهم تحقيق الشركة الخدمية للعدالة على الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر لاستعادة رضا العميل وولائه مجدداً، حتى أن بعض الدراسات تشير إلى أن معدلات رضا وولاء العملاء ترتفع في حال واجه العميل فشلاً في الخدمة وقامت الشركة بتصحيح هذا الفشل بطريقة صحيحة ومرضية بالنسبة إليه إذا ما قورنت بمعدلات الرضا والولاء للعملاء الذين لم يسبق لهم أن واجهوا فشلاً في الخدمة.

إن تصحيح فشل الخدمة أو ما يُدعى باسترداد الخدمة بصورة صحيحة يعتمد بصورة رئيسية على:

- قدرة موظفي الخط الأمامي أو الاتصال مع العملاء على التفهم وإظهار التعاطف.

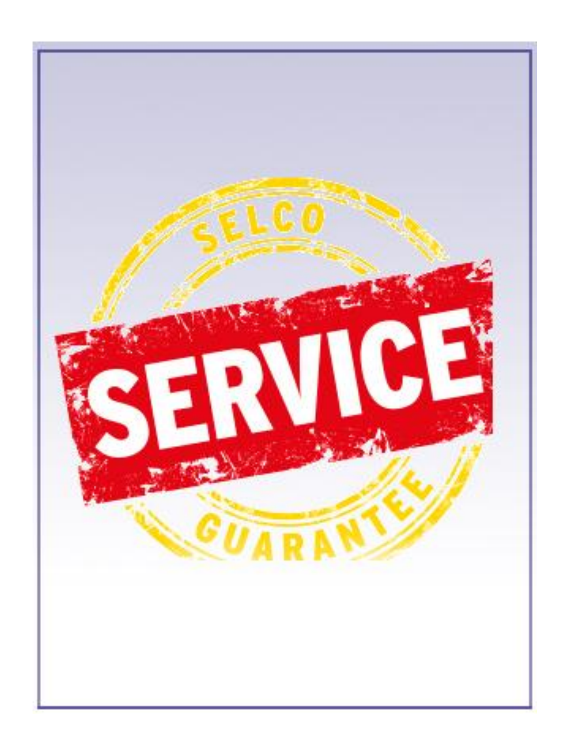
- درجة تمكين موظفي الخط الأمامي وإعطاء الصلاحية لهم باتخاذ قرارات علاجية لتصحيح فشل الخدمة في الزمان والمكان المناسبين بما يتضمن أحياناً صلاحية استخدام موارد الشركة لتصحيح ذلك الفشل.

ثامناً: استراتيجيات ضمان الخدمة (Service Guarantee Strategies)

الوظيفة الأساسية للضمان هي تقليص المخاطرة المرتبطة بقرار الشراء، وهناك أنواع من الخدمات يصعب السيطرة عليها تماماً من قبل مقدم الخدمة خصوصاً عندما تعتمد في أدائها على مجموعة كبيرة من العملاء، كما هو الحال في الرحلات السياحية، لذلك قد لا يكون من المناسب تقديم الضمان بخصوصها، كذلك الشركات التي لها سمعة متميزة بجودة خدماتها فإنه من غير المنطقي تقديم ضمانات لخدمتها، وغالباً ما تتعلق الضمانات بالعناصر الأكثر ملموسية في الخدمة، وتُستخدم لطمأنة العميل، وأيضاً لتمييز الشركة الخدمية عن منافسيها.

1- سمات الضمان الفاعل:

- أن يكون سهل الفهم من قبل المستفيد من الخدمة، ويكون واضحاً بالنسبة لموظف الخدمة ما عليه القيام به تجاه العميل في حال مطالبة العميل بالاستفادة من الضمان.
- أن يركز الضمان على حاجات المستفيد، ويكون ذا قيمة فعلية أي أن تضمن الشركة الخواص الضرورية والمهمة أو الجوهرية بالنسبة إلى العميل.
- ألا تكون الضمانات مشروطة.



2- أنواع الضمان:

- **ضمان على خاصية أو ميزة واحدة فقط (One Attribute Guarantee):**



كأن يقوم بنك مثلاً بضمان خدمة العميل خلال 5 دقائق من وصوله أو سيقوم البنك بدفع مبلغ للعميل لقاء التأخير، أو أن يقوم محل البيتزا بتوصيل الطلب خلال ربع ساعة أو أن البيتزا في المرة المقبلة ستكون مجانية.

- **ضمان على مجموعة محددة من الخواص (Multi Attribute Guarantee):**



أن يضمن الفندق: غرفة نظيفة، سرعة حصول العميل على الغرفة، وإلا سيدفع الفندق مبلغاً معيناً مقابل عدم حصول العميل على ذلك.

- **ضمان على إجمالي الخدمة (Full-Satisfaction Guarantee):**



وهو غير محدود، كما هو الحال في الضمان الذي تقدمه إدارة فندق هامبتون حيث تقدم ضماناً على إجمالي الخدمة.

شكل رقم (6) مثال عن ضمان على الخدمة



Source: Lovelock, Christopher. H. and Wright, Lauren K. (1999) Principles of Service Marketing and Management. Prentice-Hall International, Inc, p.131.

الفوائد التي يحققها الضمان على الخدمة للشركة الخدمية:

- يجبر الضمان الجيد الشركة على أن تركز على عملائها.
- يحدد الضمان الجيد مجموعة من المعايير التي يجب على الشركة الالتزام بها في أدائها.
- يولد الضمان الجيد تغذية راجعة فورية من العملاء.
- يمكن تتبع المعلومات الناجمة من حالات الضمان واستخدامها بصورة مستمرة في جهود تحسين الخدمات.
- يقلل الضمان الممنوح على الخدمة من إحساس العميل بالمخاطرة، ويجعله أكثر ثقة بالشركة الخدمية.

الخلاصة

نقلَ التسويق بالعلاقات التسويق من التركيز على إتمام الصفقة الحالية مع العميل ومحاولة جذب العميل إلى مستوى الاحتفاظ بالعميل وبناء علاقة مستمرة معه، واتسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليصل إلى بناء علاقات متبادلة مرضية وطويلة الأمد ليس فقط بين المنشأة والعملاء بل بين المنشأة وكل الأطراف الرئيسية.

يوجد العديد من أنواع العلاقات بين العميل والشركة الخدمية أفضلها العلاقة المبنية على التكريس.

يمكن إدارة العلاقة مع العميل باستخدام تكاليف التحول والتي هي تكاليف يتحملها المستهلك لمرة واحدة وترتبط بعملية تحوله من مقدم خدمة إلى مقدم خدمة آخر.

يمكن تصنيف العملاء تبعاً لمستوى الربحية إلى: العميل البلاتيني، الذهبي، الحديدي والرصاصي.

يوجد العديد من أسباب تحول العميل عن مقدم الخدمة الذي يتعامل معه إلى مقدمي خدمات منافسين وبالتالي يجب أن تميز الشركات الخدمية الريادية نفسها بالعمل على إسعاد عملائها بحق، وتجنب فشل الخدمة والذي هو أي موقف يجري بصورة خاطئة بغض النظر عن المسؤول، وينتج عنه العديد من الآثار.

كما يجب العمل بحرفية مع شكاوى العملاء وتصحيح الفشل أو الأخطاء التي تحدث مع العميل.

ويوجد العديد من أنواع الضمان على الخدمة والضمان الفعال يأتي بمنافع عديدة للشركة الخدمية.

المراجع

1. Burnham, Thomas A., Frels, Judy K. & Mahajan, Vijay (2003) "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.31, No.2.

2. Clapham, Paul (2005) "Keep those customers", IEE Engineering Management, December/January.

3. Dick, A. & Basu, K. (1994) "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", Journal of Academy of Marketing Science, Vol.22, No.2.

4. Gwinner, Kevin P, et al. (2000) "Why Customers Build Relationships with Companies – and Why Not" In Hennig-Thurau, T.& Hansen, U. (Eds), Relationship Marketing :Gaining Competitive Advantage Through customer Satisfaction and Customer Retention. Spring Verlag, Berlin.

5. Kandampully, Jay (1998) "Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services", Total Quality Management, Vol.9, No.6.

6. Kau, Ah-Keng and Wan-Yiun Loh, Elizabeth (2006) “The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between

complainants and non-complainants", Journal of Services Marketing, Vo.20, No.2.

7. Keaveney, Susan M. (1995) "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol.59, No.2, Apr.

8. Kinard, Brian R. and Capella, Michael L. (2006) "Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits" Journal of Services Marketing, Vo.20, No.6.

9. Kotler, philip. and Keller, Kevin L. (2006) Marketing Management. Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall.

10. Lovelock, Christopher, Wirtz, J, Keh, H.T. & LU, X. (2005) Service Marketing in Asia: Managing People, Technology, and Strategy. 2nd Edition, Prentice Hall.

11. Lovelock, Christopher. H. and Wright, Lauren K. (1999) Principles of Service Marketing and Management. Prentice-Hall International, Inc.

12. Oliver, R. L. (1999) "Whence Consumer Loyalty?", Journal of Marketing, Vol.63, Special Issue.

13. Oliver, R.L. (1997) "Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer", in McMullan, Rosalind & Gilmore, Audrey (2003) "The

Conceptual Development of Customer Loyalty Measurement: A Proposed Scale", Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol.11, No.3.

14. Reichheld, Frederick F. & Sasser, Earl W. (1990) "Zero Defections When Quality Comes to Services", Harvard Business Review, September-October.

15. Zeithaml, Valarie A, Rust, Roland T. & Lemon, Katherine N. (2001) "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers", California Management Review, Vol.43, No.4, Summer.

حالة عملية

تُعد شركات الاتصالات من الشركات التي تطبق مفهوم هرم العملاء، قم بزيارة لإحدى شركات المحمول، وحاول التعرف على تصنيف العملاء لديها، وما هي استراتيجيات التسويق بالعلاقات التي تتبعها هذه الشركات مع الفئات المختلفة من العملاء، وما هي برامج الولاء المطبقة لديها.

التمارين

أولاً: ناقش النواتج السلوكية المترتبة على حدوث فشل في الخدمة والتي قد يبديها العميل الذي واجه هذا الفشل، وما هو أفضل رد فعل قد يبديه العميل ويكون لصالح الشركة الخدمية؟

ثانياً: **اختر الإجابة الصحيحة:**

1- العميل السلبي هو:

A. العميل الذي لا يقوم بالشكوى.
B. العميل الذي يشتكي إلى جهة داخل الشركة.
C. العميل الذي يشتكي إلى جهة خارج الشركة.
D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: A. العميل الذي لا يقوم بالشكوى.

2- من اعتبارات تعويض أو ترضية العميل:

A. العميل المتأثر بالفشل (تصنيف العميل).
B. درجة جدية فشل الخدمة (بسيطة أو خطرة).
C. المكانة الذهنية للشركة.
D. كل شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: D. كل شيء مما سبق.

الوحدة التعليمية الثانية عشرة

التوجه بالعميل والصورة الذهنية للمنشآت الخدمية

العناصر:

- أهداف الفصل.
- مقدمة.
- صورة الشركة المقدمة للخدمة.
- الارتباطات الذهنية للشركة.
- التوجه بالعميل.
- العلاقة بين توجه موظف الخدمة بالعميل والمخرجات السلوكية للعملاء.
- أبعاد التوجه بالعميل لدى موظف الخدمة.
- محددات التوجه بالعميل.
- خاتمة.
- حالة عملية.
- أسئلة للمناقشة.

الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يعرّف الصورة الذهنية وأهميتها في المنظمات الخدمية.
2. يحدد مكونات الصورة الذهنية وأهم الارتباطات الخاصة بالمنظمة.
3. يعرّف التوجه بالعميل ويشرح تطوره وأهميته في المنظمات الخدمية.
4. يحدد أبعاد التوجه بالعميل لدى موظفي الاتصال مع العملاء.
5. يميز بين محددات التوجه بالعميل في المنظمات الخدمية.

الكلمات المفتاحية:

صورة الشركة (Company's Image) – الارتباطات الذهنية للشركة (Company's Associations) – التوجه بالعميل (Customer Orientation).

مقدمة:

تدفع بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بدرجة كبيرة من التنافس والتغير الشركاتِ إلى البحث عن وسائل خلاقة وأكثر مرونة لتلبية متطلبات هذه المنافسة، وبمعنى آخر تبحث الشركات عن مصادر أخرى وجديدة للميزة التنافسية التي تضمن استمراريتها وتفوقها في تعظيم القيمة لعملائها، ويكتسب هذا أهمية خاصة في مجال الخدمات الذي يشهد نمواً ملحوظاً، وتتشابه فيه العروض الخدمية إلى حد كبير، وبالتالي تظهر الحاجة إلى تمييز الشركة عن منافسيها.

يستطيع مقدم الخدمة أو الشركة الخدمية أن تتميز عن منافسيها ببناء صورة متميزة لها في أذهان العامة عن طريق التوجه بعملائها والاستثمار في بناء وكسب ثقتهم حيث تساعد مثل هذه الخصائص التي يميز

بها مقدم الخدمة نفسَه عن باقي منافسيه في السوق على فهم وإرضاء وتنمية ولاء العملاء، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

نستعرض في هذا الفصل مفهوم التوجه بالعميل ودراسة أهمية وأبعاد تركيز الشركة على عملائها عن طريق التوجه بهم في سياساتها واستراتيجياتها وسلوكيات موظفيها لكسب ولائهم والاحتفاظ بهم.

أولاً: صورة الشركة المقدمة للخدمة (Company's Image)

درس الباحثون في النظريات التنظيمية والتسويقية صورة الشركة بصورة مستفيضة، وفي حين ركزت الأبحاث التنظيمية على العوامل الداخلية المؤثرة على صورة الشركة، نجد الكتابات التسويقية أولت جل اهتمامها للعوامل الخارجيـة أو التشكيل الخـارجي للصـورة في أذهـان العامـة.



1- مفهوم الصورة (تعريفها ومكوناتها):

يمكن القول إن صورة الشركة هي الانطباع العام الموجود في أذهان العامة عن الشركة أو بحسب Cornelissen (2000) هي "شبكة من المعاني المخزنة في ذاكرة الفرد والتي تتدرج من الانطباعات العامة إلى التقييم التفصيلي"، وتمثل هذه المعاني النتيجة الصافية لتفاعل كل التجارب والمشاعر

والمعتقدات والمعرفة التي يحملها الفرد عن الشركة، ومن الجدير بالذكر أنه إذا حمل مجموعة من الأفراد الصورة الذهنية نفسها عن الشركة، فإن ذلك لا يعني أنه سيكون لهم مواقف متماثلة تجاه الشركة صاحبة هذه الصورة.

يمكن القول بوجود مكونين للصورة (Kennedy, 1977):

- المكون الوظيفي الذي يتعلق بالخصائص الملموسة التي يمكن إدراكها وقياسها.
- المكون النفسي الذي يتجلى في مشاعر الفرد واتجاهاته نحو الشركة والناتجة عن معالجته للمعلومات المتعلقة بالمكون الوظيفي.



ترتبط صورة الشركة من جهة بالميزات السلوكية والمادية المتنوعة لها مثل: الاسم التجاري، وتنوع العروض، والإيديولوجيا الخاصة بالشركة، وإشارات الجودة التي يتم توصيلها عبر كل موظف في الشركة يتفاعل معه العملاء، ومن جهة أخرى ترتبط صورة الشركة بالمعلومات التي يمتلكها الفرد عنها وطريقته الشخصية في إدراك وتصنيف وربط واسترجاع هذه المعلومات عندما تخطر الشركة على باله، وبالتالي يتم تحديث صورة الشركة في كل مرة يحدث فيها تفاعل بين الفرد والشركة.

يصعب أن يكون للشركة صورة واحدة ومتماثلة لدى جمهورها؛ لأن لكل شركة أنواعاً مختلفة من الجمهور بخلفيات وأهداف ومعارف مختلفة مما يترتب عليه إدراك مختلف لصورة هذه الشركة.

يشمل جمهور الشركة المستهدف من بناء الصورة كلاً من:

- الموظفين.
- العملاء.
- الموردين.
- المستثمرين.
- المشرعين.
- الشركاء.
- الجماعات المحلية.
- المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة.

تحرص الشركات بوجود هذه الأنواع المختلفة من الجمهور وبالتالي الإدراكات المختلفة لصورتها على تحقيق التنسيق والانسجام في أنشطتها لتوصيل صورة موحدة للشركة إلى العامة قدر المستطاع.

2- أهمية الصورة الموحدة:

تدفع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية الشركات إلى مراجعة كفاءاتها ونقاط قوتها بحثاً عن طرق جديدة لخلق الميزة التنافسية، ومن هذه التغيرات التي دفعت بصورة الشركة إلى واجهة الاهتمامات التسويقية:

أ. شدة المنافسة والحاجة إلى تمييز الشركة عن منافسيها وخصوصاً في القطاع الخدمي.

ب. زيادة أنشطة الاندماج وتعريف التسويق أكثر فأكثر بتطوير العلاقات مع العملاء والحفاظ عليها.

ج. تزايد توقعات العامة بخصوص دور الشركات في تطوير المجتمع وتنميته.

وقد شدد الكثير من الدراسات على أهمية الصورة التي يحملها العامة في أذهانهم عن الشركة على اعتبار أنها أصل قيّم من أصول الشركة يصعب تقليده أو محاكاته، ومصدر من مصادر الميزة التنافسية للشركة، كما قد تعمل بمثابة عائق أمام دخول منافسين جدد إلى السوق التي تعمل فيها الشركة، وتساعد الشركة على جذب العمالة الأفضل.

وتكتسب صورة الشركة أهمية خاصة في صناعة الخدمات بسبب عدم ملموسية الأخيرة، إنما يبقى دورها ثانوياً في قرار الشراء الذي يقوم به العميل إلا إذا كانت العروض المدركة من قبله متشابهة عملياً من حيث السعر أو الأداء أو التوفر، فهنا تلعب الصورة دوراً مهماً في الاحتفاظ بالعملاء.

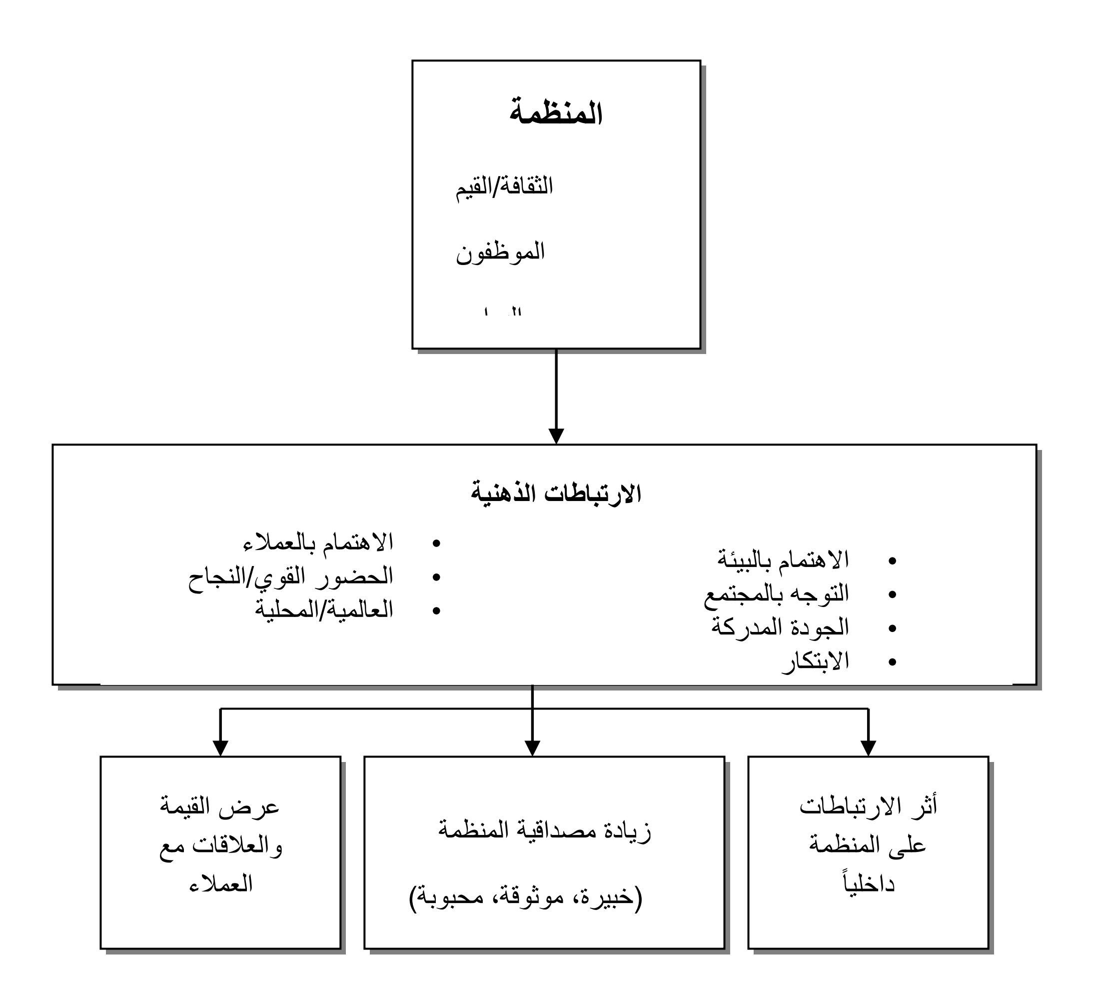
يعتمد إدراك العميل لجودة الخدمة على مجموعة من الإشارات أو الدلائل بعضها جوهري يتعلق بخصائص الخدمة وبعضها غير جوهري مثل صورة الشركة، وكلما وجد العميل صعوبة في إدراك الإشارات أو الدلائل الجوهرية زادت قيمة الإشارات غير الجوهرية ودورها في التأثير على إدراك العميل، وبالتالي تزداد أهمية الصورة في التأثير على قرار العميل الحالي والمرتقب، خصوصاً في الخدمات المعقدة، وتساعد الصورة الإيجابية للشركة على كسب ثقة العملاء ومجموعات أخرى من جمهور الشركة كالمستثمرين والمحللين.

ثانياً: الارتباطات الذهنية للشركة (Company's Associations):

غالباً ما ترتبط صورة الشركة لدى العامة بصفات معينة، وهناك الكثير من الارتباطات الذهنية التي يحملها الأفراد عن منظمة ما مثل: الصورة الابتكارية، والصورة الموثوقة، والصورة الديناميكية، والصورة المحافظة أو التقليدية، والجودة المرتفعة، والصورة المسؤولة اجتماعياً.

يرى Aaker (1996) أن هذه الارتباطات تساهم في إدراك العامة للمنظمة بطريقة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي تمثل مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للشركة، فهي تضيف إلى عرض القيمة وتؤثر على مصداقية المنظمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1) أثر الارتباطات الذهنية للمنظمة على القيمة



*Source: Aaker, D. A. (1996) Building Strong Brands. New York: The Free Press, p.131.

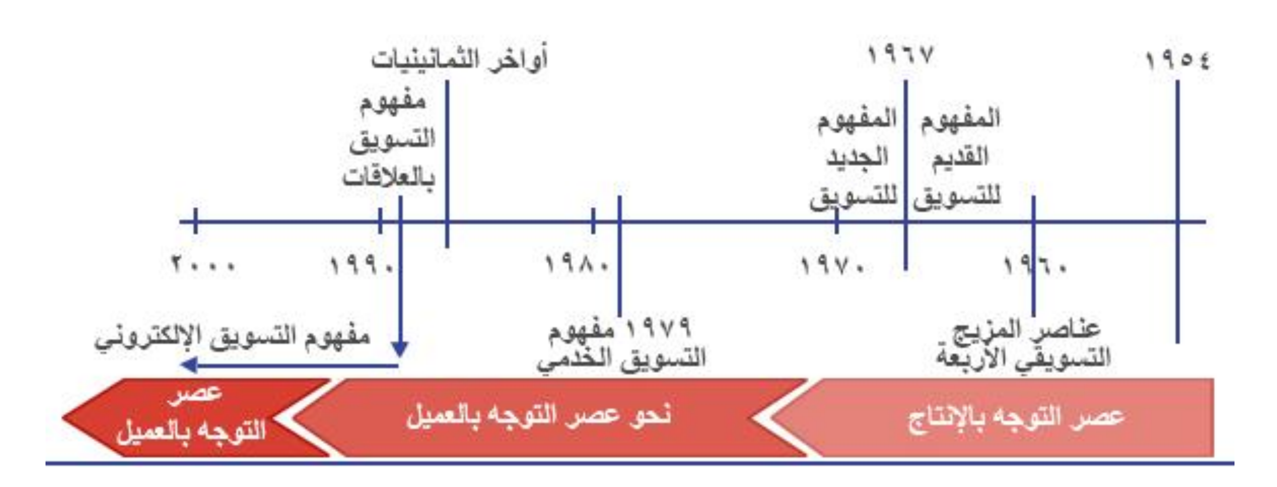
تتحدد الارتباطات الذهنية للمنظمة بدايةً برؤية المنظمة وقيمها وثقافتها، وكذلك الأمر بموظفي الشركة وبرامجها وسياساتها، وتضيف هذه الارتباطات إلى عرض القيمة الذي يتم توصيله إلى العميل من خلال أثرها على المنافع الوظيفية والعاطفية وتدعيم العلاقات مع العملاء، كما أنها تساهم في زيادة مصداقية الوعود التي تمنحها الشركة إلى جمهورها، فكلما زاد إدراك المنظمة على أنها تتمتع بالخبرة والكفاءة ومحبوبة من المجتمع المحيط زادت مصداقيتها، وأخيراً تساهم الارتباطات الذهنية في توضيح ثقافة المنظمة وقيمها داخل المنظمة نفسها وتحفيز الموظفين لاعتناق هذه القيم والأهداف والسعي إلى تحقيقها.

تختلف أهمية هذه الارتباطات باختلاف المواقف الشرائية وباختلاف نوع الجمهور المستهدف من قبل الشركة، فتزداد أهمية الصورة الموثوقة والابتكارية مثلاً في مواقف الشراء التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة وخصوصاً الصورة الابتكارية للشركة التي تكتسب أهميـة خاصة في الأسواق الحالية شديدة التنافسية، ومن المهم أن تنسجم سياسات الشركة وممارساتها الفعلية مع الصورة التي تسعى إلى ترسيخها في أذهان العملاء، فإذا تبنت الشركة صورة الجودة المرتفعة – على سبيل المثال – فعليها أن توفر مستويات عالية من الجودة في جميع أوجه الخدمة وأداء الموظفين ومظهرهم، وإذا ما كان واحد منها غير منسجم مع استراتيجية الشركة الهادفة إلى ترسيخ هذه الصورة في أذهان الجمهور المستهدف فإن ذلك سيؤدي إلى تخريب هذه الصورة.

ثالثاً: التوجه بالعميل (Customer Orientation):

أولت الكتابات التسويقية في العقدين الأخيرين الكثير من الاهتمام لمفهوم التوجه بالعميل، ولكن تبقى الحدود بين زمن التوجه بالإنتاج والتوجه بالعميل غير واضحة، وتختلط مع بعضها أحياناً، ويبين الشكل التالي البداية الزمنية التقريبية للتوجه بالعميل:

شكل رقم (2) ظهور وتطور التوجه بالعميل



*Source: Brännback, Malin, (1999) "The Concept of Customer Orientation and Its Implication for Competence Development", Innomarket Technical Reports, May, No.1, p.2.

1- مفهوم التوجه بالعميل:

اعتبرت الكتابات التسويقية في البداية أن التوجه بالعميل هو واحد من أبعاد أو مكونات التوجه بالسوق وهي (التوجه بالعميل – التوجه بالمنافس – التنسيق الوظيفي المتبادل داخل المنظمة)، بينما اعتبر Kholi & Jaworski (1990) أن التوجه بالسوق أو التوجه بالعميل هو "توليد ونشر واستجابة المنظمة لاستخبارات السوق".

في حين انتقد Deshpande et al. (1993) اعتبار التوجه بالعميل أحد مكونات التوجه بالسوق حيث وجد أنه قد يتعارض في مواقف كثيرة مع التوجه بالمنافسين، ونظر إليه باعتباره مفهوماً موازياً للتوجه بالسوق يتمثل "بمجموعة من الاعتقادات التي تضع مصالح العميل في المرتبة الأولى مع عدم تجاهل مصالح المساهمين في الوقت نفسه حتى يمكن تطوير منظمة قابلة للربح على المدى الطويل".

وتتحدد ثقافة التوجه بالعميل في المنشأة الخدمية بسلوكيات موظفيها، فالتوجه بالعميل في هذه المنشآت الخدمية يكون أوضح في مستوى موظفي الخط الأمامي أو موظفي الاتصال مع العملاء حيث يتفاعل معهم العملاء بصورة مستمرة ويلاحظون سلوكهم وتصرفاتهم ويقومون بتقييمها، من هنا ظهرت الكتابات التي ركزت على دراسة التوجه بالعميل على مستوى موظف الخدمة، وفي هذا السياق عرف Schneider et al. (1998) توجه الموظف بالعميل بأنه "إدراك الموظف للممارسات والإجراءات والسلوكيات المتوقعة منه والتي تتلقى الدعم والمكافأة فيما يتعلق بالجودة وخدمة العميل"، واعتبره المكون الثالث من مكونات مناخ الخدمة إضافة إلى الممارسات الإدارية والتغذية المرتدة أو العكسية من قبل العميل، وتدعم دراسة Brown et al. (2002) هذا التعريف حيث يرون أن التوجه بالعميل هو "ميل الموظف أو نزعته إلى تلبية احتياجات العميل في سياق عمله".

نستخلص مما سبق أن التوجه بالعميل هو فلسفة وسلوك يركز على العملاء بهدف تحديد وفهم وتلبية احتياجاتهم، وخلق وتوصيل قيمة متفوقة للعملاء، هذه الفلسفة تنتشر بين كل المستويات في المنظمة بحيث تصبح جزءاً من التكوين الثقافي للمنظمة، وتترجم بصورة أفعال من خلال سلوكيات موظفيها، أي أن المنظمات الموجهة بالعميل تقود إلى موظفين يسلكون بطريقة موجهة بالعميل، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على إدراك العميـل للمنظمة الخدمية.

وعلى الرغم من تأكيد الدراسات على أهمية التوجه بالعميل فإننا لا نجد اتفاقاً فيما بينها على كيفية قياس مدى توجه المنظمة أو الموظف بالعميل، هل نقيسه من وجهة نظر الموظف نفسه أو المشرفين عليه أو من وجهة نظر عملاء المنظمة؟ يرى .Deshpande et al (1993) أنه على الرغم من دور المشرفين في العمل على تقييم مدى توجه الموظف الذي يشرفون عليه بالعميل إلا أن درجة توجه الشركة أو موظفيها بالعميل يجب أن تقاس من قبل العملاء أنفسهم، وتُعد هذه النقطة مهمة جداً لأن التضارب بين إدراك العميل لمستوى التوجه بالعميل في المنظمة وإدراك المنظمة نفسها لمدى توجهها بالعميل يسبب نقصاً في تواصل المنظمة مع عملائها، ويكون الوضع سيئاً عندما تعتقد المنظمة نفسها موجهة بالعميل ولا تتخذ أي مبادرات باتجاه تحسين أو تقويم توجهها بالعميل، في حين أنها في الحقيقة ليست كذلك من وجهة نظر عملائها.

2- أهمية التوجه بالعميل:



استغرق الدارسون والممارسون عقوداً عدة لفهم أهمية التوجه بالعميل وأنه ليس مجرد نشاط من اختصاص إحدى الإدارات إنما هو فلسفة يجب تبنيها ونشرها عبر الشركة لتصبح جزءاً من ثقافتها الموحدة، وعلى الرغم من أن مفهوم التوجه بالعميل ليس جديداً لكنه تطلّب وقتاً ليأخذ حيز التطبيق حيث غيرت التطورات في بيئة الأعمال كالانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات وعولمة الأعمال النظرة إلى مصادر الميزة التنافسية، وأصبحت قواعد المعرفة التي يجب صيانتها وتحديثها باستمرار هي مفتاح الشركات لإثبات قدرتها التنافسية في الأسواق، وقواعد المعرفة هذه تتحدد بصورة كبيرة برغبات العميل وتوقعاته واكتشاف الحاجات التي لم تُلبَّ بعد والأفكار التي لم تُستخدم، من هنا تظهر أهمية ثقافة التوجه بالعميل في الشركات لأنها تضع تلك الشركات في موقف أفضل لفهم وتلبية احتياجات عملائها، وهذا بدوره سيزيد من قدرة المنظمة على

بناء والحفاظ على الاستراتيجيات الكفيلة بخلق قيمة متفوقة أو أعلى لعملائها، ويستلزم القيام بذلك وجود موظفين يبذلون ما بوسعهم لخلق وتوصيل تلك القيمة المتفوقة للعملاء، ويكتسب هذا أهمية خاصة في الشركات الخدمية التي تتميز بصعوبة إدراك عروضها من قبل العملاء حيث من الحاسم لنجاحها تركيز موظفي الخط الأمامي على العملاء وإشباع متطلباتهم.



ولم يقتصر التشديد على أهمية ثقافة التوجه بالعميل على الكتابات النظرية فحسب بل دعم الكثير من الدراسات التطبيقية أثرها الإيجابي على الكثير من النواتج السلوكية للعملاء، وبالتالي مستوى أداء الشركات وربحيتها والربط بينها وبين الكفاءة الجوهرية للشركة وخلق الميزة التنافسية بل تعدت ذلك إلى اختبار أثرها على إدارة الموارد البشرية، فالتوجه بالعميل لا يؤثر فقط على أداء الموظف إنما على الكثير من استجاباته لعمله فهو عامل مؤثر على الالتزام والرضا الوظيفي.

رابعاً: العلاقة بين توجه موظف الخدمة بالعميل والمخرجات السلوكية للعملاء

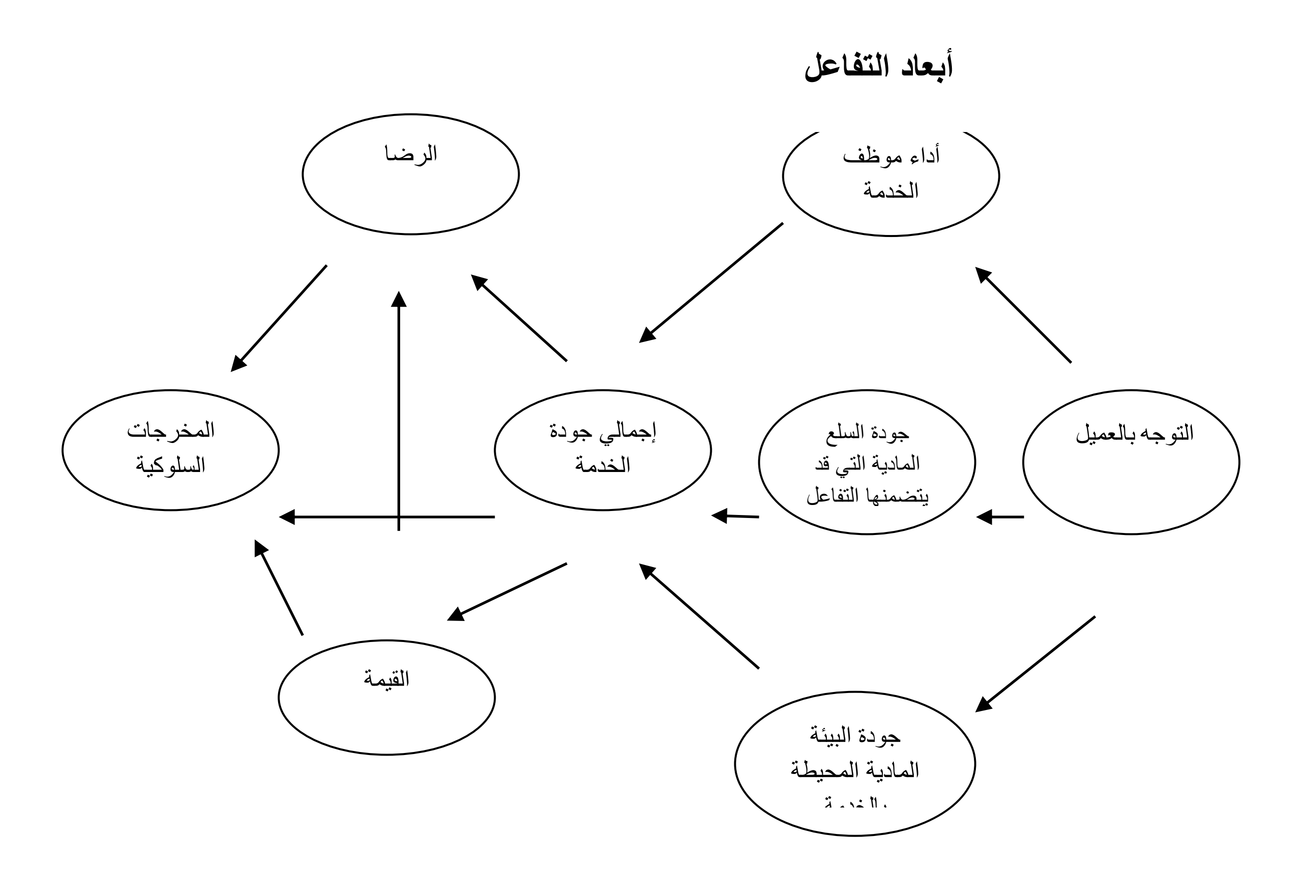
أشارت الكتابات المبكرة في التسويق الخدمي إلى التوجه بالعميل كواحد من العوامل الحاسمة في نجاح الشركة الخدمية، إذ تدرك المنظمات الخدمية الموجهة بالعميل من قبل عملائها أنها ذات مستوى جودة أعلى من منافسيها سواء من حيث الخدمات أم كفاءة مقدمي الخدمة أنفسهم بل أكثر من ذلك يؤثر التوجه بالعميل على إدراك العميل للبيئة المادية المحيطة بتقديم الخدمة خصوصاً في الخدمات التي تكون فيها هذه البيئة أساسية في عملية تقديم الخدمة.

بالتالي يزيد التوجه بالعميل من ولاء العملاء للمنظمة نظراً للأثر الايجابي الذي يتركه على رضا العملاء وثقتهم بالمنظمة وخصوصاً مستوى التوجه بالعميل الذي يظهر في سلوكيات موظف الاتصال مع

العملاء، حيث يؤثر التوجه بالعميل لدى موظف الاتصال مع العملاء الذي يناضل لتلبية رغبات عملائه إيجاباً على رغبة العميل في الاستمرار بالعلاقة مع مقدم الخدمة، أما إذا شعر العميل بانخفاض التوجه بالعميل لدى موظف الخدمة كقلة الاحترام أو عدم الإصغاء له والاستجابة لمشكلاته فإن ذلك سيؤدي إلى فشل عملية التفاعل، وقد يدفع العميل للتحول إلى المنافسين، فمثلاً تم التوصل إلى وجود علاقة بين إصغاء الموظفين إلى العملاء في مجال الهاتف المحمول ورضا وثقة هؤلاء العملاء بمقدم الخدمة (Wetzels & De Ruyter, 2000).

يؤثر التوجه بالعميل على إدراك العميل لإجمالي مكونات عملية التفاعل بينه وبين موظف الخدمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3) أثر التوجه بالعميل على إدراك العميل للتفاعل



*Source: Brady, Michael K. & Cronin, Joseph J. (2001) "Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", Journal of Service Research, Vol.3, No.3, Feb, p.242.

يتضح من الشكل السابق الأثر الإيجابي لتوجه موظف الخدمة بالعميل على الأبعاد الثلاثة للتفاعل بين العميل والموظف الذي يقدم الخدمة، وبالتالي إجمالي جودة الخدمة ورضا العميل، فمثلاً يُعد التوجه بالعميل في مراكز خدمة العملاء محدِّداً لتوقعات العميل بخصوص جودة الخدمة وولاء العميل.

ينخرط الموظفون الموجهون بالعميل في السلوكيات التي تزيد من رضا العميل، وستساعد هذه السلوكيات على التقارب في الرؤية وبناء الثقة بين العملاء والمنظمة، وتحقيق المنافع المتبادلة على المدى الطويل.

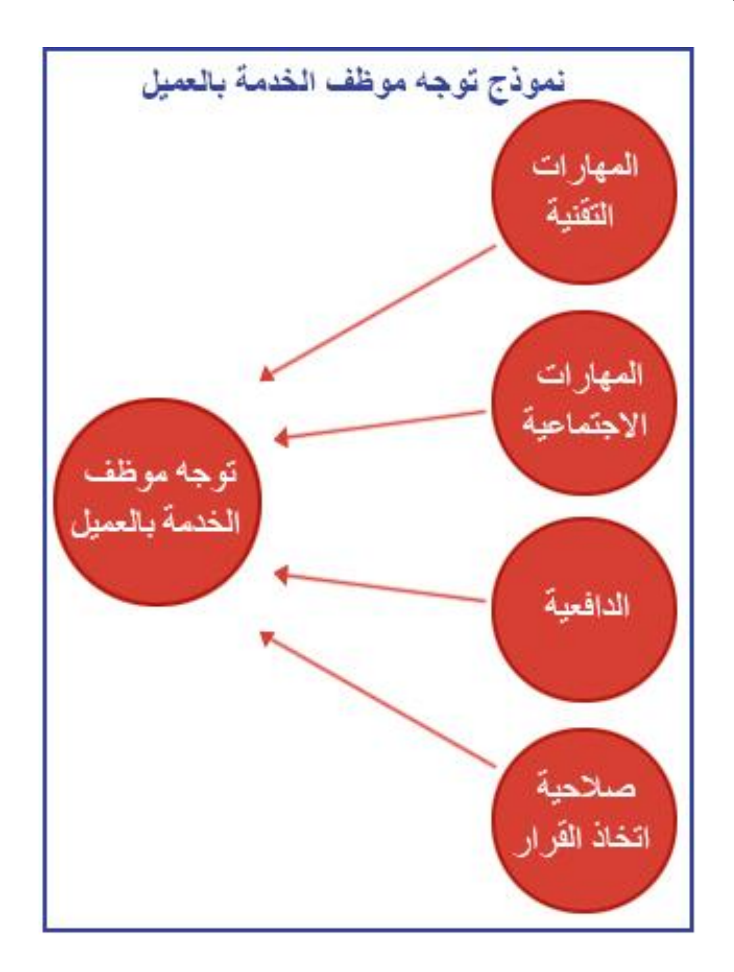
خامساً: أبعاد التوجه بالعميل لدى موظف الخدمة



يجب على الشركات الخدمية أن توظف الأشخاص الصحيحين الذين يبدون سلوكيات مقبولةً أو مرغوبة كامتداد طبيعي لاتجاهاتهم وشخصياتهم، ولا بد من اختيار الموظفين الملائمين من حيث الانسجام بين قيم الشركة ومطالبها وأهدافها وقيمهم ومطالبهم وأهدافهم، فالأشخاص الذين يمتلكون السمات الشخصية اللازمة للتوجه بالعميل سيلائمون العمل الذي يتطلب ذلك أكثر من غيرهم (Donavan & Hocutt, 2001)، وهناك مجموعة من الدراسات التي ربطت بين السمات الشخصية لموظف الخدمة والأداء مثل انطوائية الشخص أو انفتاحه على الآخرين، والاستقرار النفسي، والقبول أو حضور الفرد، وتميز الفرد بالأخلاقيات المتمثلة بالدقة والانضباط والنظام والإبداعية، مثلاً وجدت دراسة Brown et al. (2002) أن الاستقرار النفسي للموظف والقبول الاجتماعي أو الحضور والميل إلى أداء الأنشطة كلها عوامل تزيد من توجهه بالعميل.

نلاحظ قلة وحداثة الدراسات التي بحثت أبعاد التوجه بالعميل في سلوك موظف الخدمة " Customer Orientation Service Employee" نسبياً، وقد بُنيت هذه الدراسات في أساسها على دراسات التسويق الخدمي التي اعتبرت أداء موظف الخدمة بعداً من أبعاد جودة الخدمة، ويمكن مراجعة العديد من النماذج التي توصلت إلى تحديد أبعاد التوجه بالعميل مثل نموذج كل من Dean (2002 ,2004) ونموذج .Brown et al (2002)، إلا أن من أبرز النماذج التي وضعتها تلك الدراسات لأبعاد التوجه بالعميل في سلوك موظف الخدمة أو ما دُعي اختصاراً (COSE) هو نموذج Hennig – Thurau &Thurau (2001) الذي يشرح أبعاد التوجه بالعميل وأثرها على رضا والتزام العملاء كما في الشكل التالي:

شكل رقم (4) نموذج توجه موظف الخدمة بالعميل



*Source: Hennig –Thurau, Thorsten & Thurau, Claudia (2001) "Customer Orientation of Service Employees: Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct", The Journal of Relationship Marketing, Vol.1, No.3, pp. 2-19.

نلاحظ أن هذا النموذج بُني إلى حد كبير بمساعدة النماذج التي درست أبعاد جودة الخدمة والعلاقة بين سمات وأداء موظف الخدمة ورضا والتزام العملاء من جهة، ومن جهة أخرى بمساعدة النماذج التي درست العوامل الداخلية المتعلقة بسياسات المنظمة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والمؤثرة على توجه الموظف بالعميل، وقد شدد النموذج على الأهمية المتساوية لكل الأبعاد السابقة لتحقيق التوجه بالعميل حيث تُعد المهارات التقنية والاجتماعية المتمثلة بخبرة الموظف ومعرفته وقدرته على التواصل الاجتماعي الإيجابي مع العملاء بمثابة قدرات كامنة لا يمكن ترجمتها إلى سلوك فعلي من دون وجود ثقافة وسياسات تنظيمية تحفز العاملين وتمنحهم سلطة اتخاذ القرار في القضايا المتعلقة باحتياجات العملاء وحل مشكلاتهم.

سادساً: محددات التوجه بالعميل

لتنجح الشركات في توجهها بالعميل لا بد لها من معرفة القيم والسياسات والعمليات التي ترسي هذا التوجه وتدعمه سواء في تخطيط السياسات أم تنفيذها، ونلاحظ قلة الدراسات التي بحثت ماذا يعني التوجه بالعميل على مستوى السياسات والعمليات والموظفين.

وتتحدد قدرة الشركة الخدمية على النجاح في التوجه بالعميل وكذلك موظفيها بمجموعة من العوامل:

أ- القدرة على التعلم:



تحظى العلاقة بين قدرة الشركات على التعلم من عملائها ونجاح التوجه بالعميل في تلك الشركات بأهمية كبيرة خصوصاً بسبب بعد واضعي السياسات والاستراتيجيات فعلياً عن عمليات الاتصال والتفاعل مع العملاء، ويجب على المنظمات التي ترغب في التفوق في القرن الجديد أن تصبح منظمات تعلم " Learning Organization" تنتفع من جهودها في كسب ونقل المعرفة عبر أنحاء المنظمة لتعديل سلوكيات الموظفين بالطريقة التي تزيد من

رضا العملاء، فلا بد للشركة إذاً من أن تمتلك القدرة على التعلم من عملائها وتقوم بجمع المعلومات من العملاء والاستجابة الفعالة لها.

ب- البنية التنظيمية:



تؤثر البنية التنظيمية المتمثلة بالقواعد والإجراءات والممارسات التنظيمية على توجه الشركة وموظفيها بالعميل حيث قد تعيق البنى الرسمية الصارمة ممارسات الموظفين الموجهة بالعميل، إذ إن التوجه بالعميل يرتبط باعتمادٍ أقل على الرسمية داخل المنظمة، فالبنية التنظيمية يجب أن تكون تحفيزية وتدعم استخدام الموظفين للسلطة الممنوحة لهم، وهذا بالضرورة يستلزم وضوح وعدمَ وجود تعارض في أدوار الموظفين، وشعورَ الموظف بالرضا والعدالة المدركة في العمل.

ج- الثقافة التنظيمية:



تشكل الثقافة التنظيمية مرجعية داعمة للتوجه بالعميل بالنسبة إلى الموظف، فلا يجب أن تتوقع الشركة أن يكون موظفوها موجهين بالعملاء في سلوكياتهم إن لم توجد هذه التوجهات أصلاً في الرؤية الاستراتيجية.

د- سياسات إدارة الموارد البشرية:



تلعب سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة دوراً مهماً في تعزيز توجه المنظمة بالعميل عن طريق تحفيز الموظفين على اتباع السلوكيات اللازمة للتوجه بالعملاء، فأنظمة انتقاء وتوظيف العاملين هي خطوة مهمة في طريق تحقيق أداء متميز، ومن الأسهل انتقاء وتوظيف الأشخاص الذين ينسجمون في قيمهم واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية مع قيم الشركة المتصلة بالتوجه بالعميل من توظيف الأشخاص الذين لا يحملون تلك القيم وتدريبهم عليها فيما بعد خصوصاً أن شخصية الموظف نفسها كما أسلفنا هي محدد مهم لسلوكيات التوجه بالعميل لديه، كما تلعب أنظمة الحوافز وتقييم العاملين بناءً على السلوك والأداء الذي يقومون به وليس الربح القصير الأمد الذي تم تحقيقه وتدريب العاملين دوراً في تعزيز سلوكيات التوجه بالعميل لدى الموظفين.

هـ- الاتصالات الداخلية الفعالة:

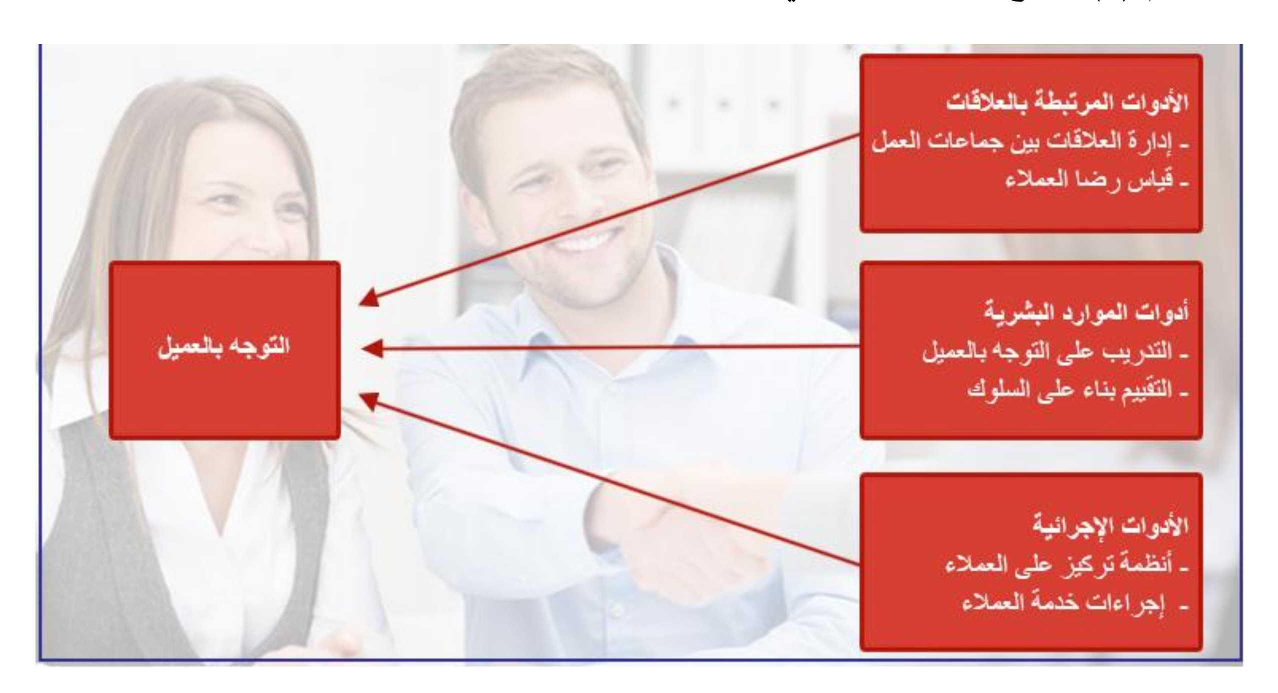


يستلزم التوجه بالعميل وجود نظام فعال للاتصالات ذي اتجاهين حتى يتسنى لموظف الخدمة الحصول على المعلومات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء، وفي الوقت نفسه توصيل المعلومات التي يحصلون عليها من العملاء ليتم الأخذ بها والاستجابة لها.

و- أنظمة التركيز على العميل:

يُعِد Strong & Harris (2004) أن أنظمة التركيز على العملاء، ووجود مراكز خدمة عملاء أو ما يُدعى بالتكتيكات الإجرائية جزء مهم من إجمالي استراتيجيات التوجه بالعميل، والتي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (5) نموذج الاستراتيجيات التي تقود إلى التوجه بالعميل



*Source: Strong, Carolyn A. & Harris, Lloyd C. (2004) "The Drivers of Customer Orientation: an Exploration of Relational, Human Resource and Procedural Tactics", Journal of Strategic Marketing, Vol.12, Sep, p.185.

ونلاحظ من الشكل السابق أن وجود أنظمة فعالة للتركيز على العملاء يعزز من مستوى التوجه بالعميل على صعيد المنشأة والموظفين على حد سواء، مثل أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء، وأنظمة التعامل مع شكاوى العملاء، وأنظمة تصحيح الخدمة، وكذلك وجود مراكز متميزة لخدمة العملاء.

الخلاصة

الصورة الذهنية للشركات هي شبكة من المعاني المخزنة في ذاكرة الفرد والتي تتدرج من الانطباعات العامة إلى التقييم التفصيلي ولها أهمية كبيرة بالنسبة للشركات.

وغالباً ما ترتبط صورة الشركة لدى العامة بصفات معينة، وهناك الكثير من الارتباطات الذهنية التي يحملها الأفراد عن منظمة ما مثل: الصورة الابتكارية، والصورة الموثوقة، والصورة الديناميكية وغيرها.

والتوجه بالعميل هو فلسفة وسلوك يركز على العملاء بهدف تحديد وفهم وتلبية احتياجاتهم، وخلق وتوصيل قيمة متفوقة للعملاء، هذه الفلسفة تنتشر بين كل المستويات في المنظمة بحيث تصبح جزءاً من التكوين الثقافي للمنظمة، وتترجم بصورة أفعال من خلال سلوكيات موظفيها.

كما يوجد العديد من أبعاد التوجه بالعميل لدى موظف الشركة الخدمية مثل المهارات الاجتماعية وغيرها.

وتتحدد قدرة الشركة الخدمية على النجاح في التوجه بالعميل وكذلك موظفيها بمجموعة من العوامل مثل القدرة على التعلم، والبنية التنظيمية وغيرها.

المراجع

الضمور، هاني، (2002)، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، عمان.

1. Abratt, Russell & Mofokeng, Thabiso N. (2001) "Development and Management of Corporate Image in South Africa", European Journal of Marketing, Vol.35, No. 3/4.

2. Aaker, D. A. (1996) Building Strong Brands. New York: The Free Press.

3. Brännback, Malin, (1999) "The Concept of Customer Orientation and Its Implication for Competence Development", Innomarket Technical Report, May, No.1.

4. Brady, Michael K. & Cronin, Joseph J. (2001) "Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", Journal of Service Research, Vol.3, No.3, Feb.

5. Brown, Tom J, Donavan, Todd D, Mowen, John C. & Licata, Jane W. (2002) "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings", Journal of Marketing Research, Vol.39, No.1, Feb.

6. Carroll, A. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Vol.34, No.4.

7. Cornelissen, Joep, (2000) "Corporate Image: An Audience Centred Model", Corporate Communications: An International Journal, Vol.5, No.2.

8. Donavan, Todd D. & Hocutt, Mary A. (2001) "Customer Evaluation of Service Employee's Customer Orientation: Extension and Application", Journal of Quality Management, Vol.6.

9. Hatch, Mary J. & Schultz, Majken (2003) "Bringing the Corporation into Corporate Branding", European Journal of Marketing, Vol.37, No.7/8.

10. Hennig-Thurau, Thorsten, (2004) "Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment and Retention", International Journal of Service Industry Management, Vol.15, No.5.

11. Kennedy, S. H. (1977) "Nurturing Corporate Image", in Nguyen, Nha & Leblanc, Gaston (2001) "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.8.

12. Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, Vol.54, No.2, Apr.

13. Mavondo, Felix T. & Conduit, Jodie (2001) "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation", Journal of Business Research, Vol.51.

14. Narver, John C. & Slater, Stanley F. (1995) "Marketing Orientation and The Learning Organization", Journal of Marketing, Vol.59, July.

15. Narver, John C. & Slater, Stanley F. (2000) "The Positive Effect of A Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication", Journal of Business Research, Vol.48.

16. Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. & Berry, Leonard L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Vol.49, Fall.

17. Schneider, B., Susan, W. & Michelle P. (1998) "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol,.83, Issue.2, Apr.

18. Schuler, M. (2004) "Management of The Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration", Corporate Reputation Review, Vol.7, No.1.

19. Strong, Carolyn A. & Harris, Loyd C. (2004) "The Drivers of Customer Orientation: an Exploration of Relational, Human Resource and Procedural Tactics", Journal of Strategic Marketing, Vol.I2, September.

20. Wetzels, Martin G. M. & De Ruyter, K. (2000) "The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters", Journal of Service Research, Vol.2, No.3, Feb.

حالة عملية

قم بزيارة إلى أحد البنوك التي تطبق استراتيجيات التوجه بالعميل واكتب تقريراً يتضمن شرحاً لأنواع الأدوات الإجرائية التي يستخدمها البنك فيما يخص التوجه بالعميل ولاسيما النظم الخاصة بإدارة العلاقة مع العملاء، وكيفية خدمة العملاء في البنك.

التمارين

أولاً: ناقش أبعاد التوجه بالعميل لدى موظف الخدمة.

ثانياً: اختر الإجابة الصحيحة:

1- ليس من الارتباطات الذهنية للمنظمات:

A. الاهتمام بالبيئة.

B. التوجه بالمجتمع.

C. الجودة المدركة.

D. لا شيء مما سبق.

الإجابة الصحيحة: **D**. لا شيء مما سبق.

2- من أبعاد التوجه بالعميل لدى موظفي الاتصال مع العملاء:

A. المهارات التقنية.

B. المهارات الاجتماعية.

C. الدافعية.

D. كل ما سبق.

الإجابة الصحيحة: **D**. كل ما سبق.